



Relatório de Estágio

Mestrado em Marketing Relacional

**inCentea MI – A união do Marketing e da  
Inovação para o sucesso de uma nova marca**

**Diana Alexandra dos Santos Rodrigues**

Leiria, setembro de 2015





Relatório de Estágio

Mestrado em Marketing Relacional

# **inCentea MI – A união do Marketing e da Inovação para o sucesso de uma nova marca**

**Diana Alexandra dos Santos Rodrigues**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro Marcelino, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e coorientação do Doutor Filipe Jorge Mota Pinto, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, setembro de 2015



## Agradecimentos

---

Este relatório marca o fim de mais uma etapa de grande importância na minha vida e que foi exigente em termos de dedicação, esforço e persistência, mas que resultou numa sensação de satisfação e orgulho por a ter ultrapassado. Claro que tudo isto não seria possível sem o apoio de algumas pessoas, a quem agradeço de seguida, enumerando-as.

Em primeiro lugar, aos Professores Neuza Ribeiro e Filipe Pinto, coorientadores de estágio, pela sua disponibilidade e paciência que demonstraram durante todo o período do mesmo, quer facultando informação pertinente a este relatório, quer aconselhando da melhor forma.

À Doutora Cátia Crespo, coordenadora do Mestrado em Marketing Relacional por se ter mostrado disponível em todas as eventualidades.

Ao Paulo Martins, orientador de estágio na empresa, Administrador e Diretor de Inovação da inCentea, à Inês Santos, Técnica de Marketing da inCentea, e ao Abílio Lisboa, Gestor de Negócio da inCentea, que me orientaram ao longo do estágio no desempenho de todas as atividades que me foram propostas.

A todo o pessoal da inCentea e da inCentea MI, por me integrarem na empresa, por se mostrarem disponíveis em todas as situações em que precisei de ajuda e por proporcionarem um bom ambiente de trabalho.

Aos meus colegas de Mestrado e a todos os meus amigos, pelo interesse demonstrado no decorrer de todo este percurso.

A todos, muito obrigada por tudo!

E porque o melhor vem no fim, um agradecimento muito especial à minha família, as pessoas mais importantes da minha vida e com quem vou poder sempre contar. É a eles que devo tudo o que sou e espero que se orgulhem de mim e do meu trabalho.



## Resumo

---

Sabe-se que a mudança é, cada vez mais, uma constante, e que os clientes estão cada vez mais exigentes, por isso, é necessário tomar medidas para continuar a satisfazer as suas necessidades, definindo novas estratégias de marketing e comunicação e apostando na inovação.

As novas marcas já são criadas para poderem adaptar-se a estas condições, de modo a continuarem a ser processos de criação de diferenças e continuarem a ser distintivas, valorizadas, entregues de forma constante e mantidas ao longo do tempo.

Tendo isto em conta, a inCentea decidiu criar uma nova área de negócio, que nasce da fusão de duas empresas que integravam o Grupo inCentea, capaz de atuar neste mercado. Abrangendo o marketing e a inovação, a inCentea MI está preparada para reagir aos estímulos do mercado e apresentar soluções para os desafios apresentados por ele.

O objetivo deste trabalho é apresentar a nova marca lançada pela empresa inCentea, local do Estágio Curricular, fazendo referência às atividades desenvolvidas durante o período de estágio e algumas sugestões de melhoria.

*Palavras-chave:* Marca, Estratégia, Inovação, Marketing, Mercado



## Abstract

---

It's known that change is a constant nowadays, and that clients are even more demanding, so it's necessary take measures to keep satisfying their needs, defining new marketing and communication strategies and focusing on innovation.

New brands are already created in order to adapt to these conditions, so they can continue to be processes of difference making and to be distinctive, valuable, delivered steadily and maintained over time.

With this in mind, inCentea decides to create a new area of business, which is born from the merger between two of the companies who where a part of the inCentea Group, that's capable of acting in this market. Covering marketing and innovation, inCentea MI is ready to react to market stimuli and present solutions for the challenges presented by it.

The purpose of the study is to present the new brand launched by inCentea, company where the curricular internship was conducted, with reference to the developed activities during the internship period and some improvement suggestions.

*Keywords:* Brand, Strategy, Innovation, Marketing, Market



## Lista de figuras

---

Figura 1 Constituição do Grupo inCentea.....	3
Figura 2 Logótipo da inCentea e dos seus 25 anos.....	4
Figura 3 Áreas de Competência da inCentea .....	4
Figura 4 Cartaz do Mês do Feedback .....	11
Figura 5 Cartaz de Natal da inCentea .....	15
Figura 6 Cartaz do Dia do Abraço .....	16
Figura 7 Cartaz para Workshops de <i>Kaizen</i> .....	18
Figura 8 - Posicionar uma marca (Kapferer, 2008) .....	26
Figura 9 Planeamento, Implementação e Controlo (Kotler & Armstrong, 2010) .....	36
Figura 10 Passos do Planeamento Estratégico (Kotler & Armstrong, 2010).....	36
Figura 11 Logótipo da inCentea MI .....	51
Figura 12 Cultura para Inovação .....	55
Figura 13 São da inCentea .....	58



## Lista de siglas

---

CBBE – *Customer-Based Brand Equity*

CIO – *Chief Innovation Officer*

CRM – *Customer Relationship Management*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IDI – Investigação, Desenvolvimento e Inovação

IPL – Instituto Politécnico de Leiria

ITIL – *Information Technology Infrastructure Library*

NITEC – Núcleos de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico no Setor  
Empresarial

PME – Pequena(s) e Média(s) Empresa(s)

QR Code – *Quick Response Code*

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UN – Unidade(s) de Negócio

WOW – Word-Of-Mouth



# Índice

---

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE SIGLAS .....</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>XIII</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. CONTEXTO DE TRABALHO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO.....</b>	<b>2</b>
<b>2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. GRUPO INCENTEA .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES.....</b>	<b>5</b>
<b>2.3. A INOVAÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>3. OBJETIVOS DO ESTÁGIO E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....</b>	<b>9</b>
<b>3.1. OBJETIVOS DO ESTÁGIO CURRICULAR.....</b>	<b>9</b>
<b>3.2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E RESPECTIVA ANÁLISE CRÍTICA .....</b>	<b>9</b>
<b>4. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1. A MARCA E SEUS CONSTITUINTES .....</b>	<b>21</b>

<b>4.1.1.</b>	<b><i>Conceito</i></b> .....	<b>21</b>
<b>4.1.2.</b>	<b><i>Brand Equity</i></b> .....	<b>23</b>
<b>4.1.3.</b>	<b><i>Elementos da Marca</i></b> .....	<b>24</b>
<b>4.1.4.</b>	<b><i>Identidade da Marca</i></b> .....	<b>25</b>
<b>4.1.5.</b>	<b><i>Posicionamento da Marca</i></b> .....	<b>25</b>
<b>4.1.6.</b>	<b><i>Imagem da Marca</i></b> .....	<b>27</b>
<b>4.1.7.</b>	<b><i>Internacionalização da Marca</i></b> .....	<b>27</b>
<b>4.2.</b>	<b>INOVAÇÃO</b> .....	<b>30</b>
<b>4.2.1.</b>	<b><i>Conceito</i></b> .....	<b>30</b>
<b>4.2.2.</b>	<b><i>Tipos de Inovação</i></b> .....	<b>32</b>
<b>4.2.3.</b>	<b><i>Fontes de Inovação</i></b> .....	<b>32</b>
<b>4.2.4.</b>	<b><i>Inovação Aberta</i></b> .....	<b>33</b>
<b>4.3.</b>	<b>PLANEAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>35</b>
<b>4.3.1.</b>	<b><i>Plano de Negócios</i></b> .....	<b>37</b>
<b>4.3.2.</b>	<b><i>Plano de Marketing</i></b> .....	<b>40</b>
<b>4.4.</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>47</b>
<b>5.</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>49</b>
<b>6.</b>	<b>A INCENTEA MI</b> .....	<b>51</b>
<b>6.1.</b>	<b>CRIAÇÃO</b> .....	<b>51</b>
<b>6.2.</b>	<b>SERVIÇOS</b> .....	<b>52</b>

<b>6.2.1.</b>	<b>INCENEA MARKETING.....</b>	<b>52</b>
<b>6.2.2.</b>	<b>2I INCENEA INOVAÇÃO.....</b>	<b>53</b>
<b>6.3.</b>	<b>APRESENTAÇÃO, LANÇAMENTO E DIVULGAÇÃO.....</b>	<b>59</b>
<b>6.4.</b>	<b>ESTRATÉGIA.....</b>	<b>60</b>
<b>6.5.</b>	<b>VISÃO.....</b>	<b>60</b>
<b>6.6.</b>	<b>PROJETOS CONCLUÍDOS .....</b>	<b>61</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>67</b>
<b>7.1.</b>	<b>CONTRIBUTOS DO ESTÁGIO CURRICULAR E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>67</b>
<b>7.2.</b>	<b>LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....</b>	<b>68</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>69</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>73</b>



# 1. Introdução

---

Neste capítulo será abordado o contexto de trabalho e os objetivos do trabalho, fazendo uma pequena introdução aos conteúdos de cada capítulo.

## 1.1. Contexto de trabalho

---

Num mercado em que a mudança é cada vez mais uma constante e os clientes estão cada vez mais exigentes, é necessário que as empresas adaptem as suas estratégias e apostem na inovação para continuarem a satisfazer os seus clientes como têm feito.

Embora haja produtos de algumas organizações que possam parecer inalterados, as empresas mais bem-sucedidas voltam a trabalhar as marcas existentes e continuam a desenvolver novas marcas para responder às novas necessidades dos consumidores.<sup>1</sup>

Quando as pessoas ouvem o nome de determinada marca, criam um conjunto de opiniões que vão influenciar a sua forma de pensar e de comprar. Uma marca fica na mente do cliente como resultado de todas as opiniões que este desenvolveu devido a encontros com o nome, logótipo, publicidade e tudo o que as pessoas veem e ouvem acerca do negócio.

As novas marcas e produtos devem ser criados de forma a serem facilmente adaptáveis, tendo em conta as condições referidas. Até as marcas que são criadas dentro de um grupo que já tenha uma imagem própria têm de se adaptar a este mercado pois, mesmo que os seus clientes-alvo coincidam com os do restante grupo, a área de negócio não será a mesma.

Priya (2014) refere que, quando se entra num novo mercado, é importante dispensar algum tempo a investigar e preparar as campanhas de modo a garantir uma maior hipótese de sucesso.

---

<sup>1</sup> Fonte: <http://businesscasestudies.co.uk/cadbury-schweppes/launching-a-new-product-into-a-developed-market/introduction.html#axzz3krHdo8ZV>

Nascendo da fusão de duas empresas que integravam o Grupo inCentea e abrangendo o marketing e a inovação, nasce a inCentea MI, marca criada pelo Grupo inCentea, que está preparada para atuar no mercado de hoje, reagindo aos seus estímulos e apresentando soluções para os desafios apresentados por ele.

## **1.2. Objetivos do trabalho**

---

O presente relatório insere-se na opção de Estágio que integra o Mestrado em Marketing Relacional da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria.

Para além deste primeiro capítulo, este relatório terá mais seis. O segundo capítulo refere-se à apresentação da empresa de acolhimento.

No terceiro capítulo faz-se a descrição dos objetivos do estágio e das atividades desenvolvidas, terminando com uma pequena análise crítica das mesmas.

No quarto capítulo é feita uma revisão da literatura, onde são abordados os conceitos relativos ao tema principal.

O quinto capítulo diz respeito à metodologia utilizada para a elaboração deste relatório.

O sexto capítulo irá relatar o todo o processo envolvente da inCentea Marketing - Inovação, desde a sua criação ao seu lançamento. Terá também um espaço reservado aos resultados obtidos após o lançamento.

Por último, o sétimo capítulo refere-se às conclusões de todo o trabalho efetuado, realçando os contributos do estágio e indicando algumas limitações, fazendo sugestões para trabalhos futuros.

## 2. Apresentação da empresa

Neste capítulo é apresentada a empresa de acolhimento para o Estágio Curricular, que integra o Mestrado em Marketing Relacional, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, o qual decorreu no período de 16 de setembro de 2014 a 20 de junho de 2015, num total de 1620 horas, na empresa inCentea. (ver anexo I – Protocolo de Estágio).

### 2.1. Grupo inCentea

O Grupo inCentea presta serviços profissionais nas áreas das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), Consultoria de Negócio, Marketing Tecnológico e Engenharia de Produto e está presente em Portugal, Cabo Verde, Angola, Moçambique e Espanha. Deste grupo fazem parte, além da inCentea, várias empresas, como a Elaconta, a CODI e a Sente.



Figura 1 Constituição do Grupo inCentea<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Fonte: inCentea (2014)

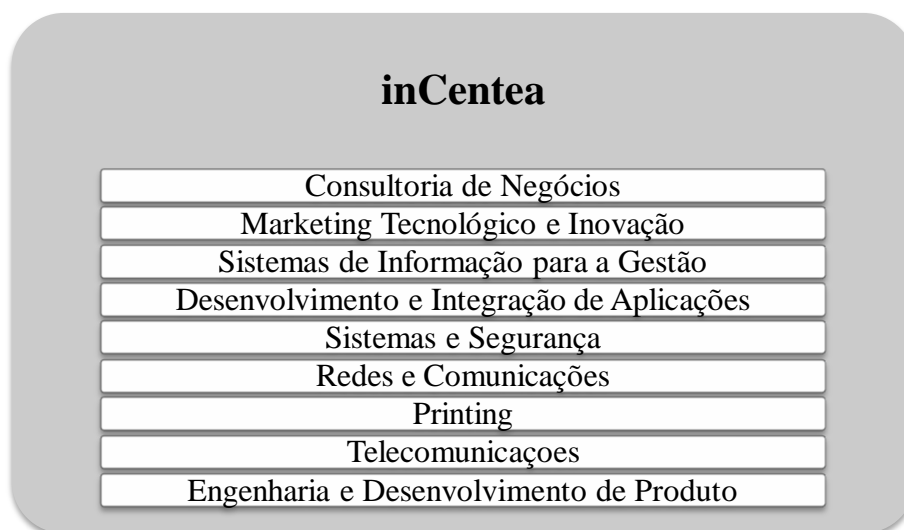
A inCentea – Tecnologia de Gestão, empresa onde foi realizado o Estágio Curricular, mais centrada em serviços da área das TIC, nasceu em Leiria no ano 1987, tendo o nome Leirisic. Em fins de 2000, foi adquirido o controlo da empresa, começando-se a definir uma estratégia de crescimento baseada numa política de parcerias.



**Figura 2 Logótipo da inCentea e dos seus 25 anos<sup>3</sup>**

Em 2007, deu-se início à internacionalização da organização. Nasceu, então, a Primacis, fruto do contributo tanto de concorrentes, como de parceiros de negócio. Mais tarde, foram criadas a Primacis Cabo Verde, a Primacis Angola (Accensus), a Primacis Moçambique e, já em 2014, a Primacis Espanha (Ardinova).

A inCentea apresenta uma proposta que consiste em projetos integrados em processos de negócio que assentam nas suas áreas de competência.



**Figura 3 Áreas de Competência da inCentea<sup>4</sup>**

<sup>3</sup> Fonte: inCentea (2014)

<sup>4</sup> Fonte: adaptada inCentea (2014)

## **2.2. Missão, Visão e Valores**

---

A Missão da inCentea assenta na prestação de um serviço de qualidade diferenciada, assegurando aos clientes a otimização dos investimentos realizados, proporcionando a realização profissional, contribuindo para a realização pessoal de todos os colaboradores, obtendo os resultados que garantam a sustentabilidade da empresa e um retorno adequado aos acionistas, comprometendo-se com os clientes, fornecedores e outros parceiros, a trabalhar em conjunto em projetos inovadores, geradores de soluções tecnológicas globais e capazes de fortalecer as relações a longo prazo e sendo socialmente intervenientes, estando atentos aos problemas ambientais e sociais.

A sua Visão é ser reconhecida entre as melhores empresas Portuguesas na área das Tecnologias de Gestão e no mercado das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), e contribuir para a Sociedade do Conhecimento. Querem acrescentar valor ao negócio dos seus clientes e satisfazer as expectativas dos colaboradores, parceiros e acionistas de uma forma socialmente responsável.

A sua cultura baseia-se num conjunto de Valores bem definidos, dos quais se destacam a orientação para o cliente, a orientação para a mudança e o trabalho em equipa.

## **2.3. A Inovação**

---

A inCentea sempre tentou encontrar novos caminhos para o negócio. Por isso mesmo, adotaram a Inovação como uma nova forma de estar, pensar, agir, de relacionamento...como uma nova cultura.

Oficialmente, o processo de inovação iniciou-se há cerca de 8 anos, havendo algumas datas que se destacam. São elas as seguintes:

- 2006
  - Criação de um Núcleo de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico no âmbito do Programa NITEC (Núcleos de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico no Setor Empresarial)

- A finalidade destes núcleos é procurar relações de complementaridade e interdependência com outras áreas funcionais da mesma organização e com outras entidades. Estes apresentam características de permanência dedicadas ao desenvolvimento de competências tecnológicas no interior da empresa e estão organizacionalmente bem implantados com um plano de atividades estruturado em projetos que possam originar novos produtos, processos ou soluções ou a introdução de melhorias significativas nos já existentes.
- 2008
  - Início da implementação das normas ITIL (Information Technology Infrastructure Library)
    - Normas que têm a finalidade de melhorar a gestão e promover a qualidade dos serviços em TI.
- 2009
  - Maior e melhor cooperação com o Instituto Politécnico de Leiria (IPL), o Centimfe, associações empresariais e outras entidades promotoras da Inovação
  - Primeiro exercício *Innovation Scoring*
    - Instrumento de apoio às organizações nacionais cuja finalidade é estimular as empresas a desenvolverem inovação de forma mais sistemática, eficiente e eficaz.<sup>5</sup>
- 2010
  - Reconhecimento da inCentea como membro da Rede PME Inovação pela COTEC (Associação Empresarial para a Inovação)

Tendo assumido a inovação como uma das fases do plano estratégico de 2011 a 2013, teve de se definir uma rota precisa e com objetivos claros, pelo que o plano ficou dividido em três fases:

- ❖ Em 2011, ocorreu a realização de workshops, de modo a estimular a sensibilidade e o envolvimento de todos os colaboradores, com o intuito de trabalhar a sua criatividade e capacidade de adaptação à mudança.

---

<sup>5</sup> Fonte: <http://www.innovationscoring.pt/>

- ❖ Em 2012, o objetivo foi fazer crescer este sistema, resultando numa aprendizagem técnica, em trabalho de equipa, gestão de projetos, abertura ao meio envolvente e com foco na criação de valor.
- ❖ Em 2013, dá-se a obtenção de certificação pela norma NP4457 (Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI)), criar iniciativas centradas na ação, bem como a introdução da Inovação Aberta (que hoje já é considerada quase como um processo interno), a partilha de conhecimento e inclusão dos *stakeholders* na criação de um novo paradigma de futuro.

António Poças, Diretor-Geral da inCentea, refere que “para a inCentea, a Inovação é o agente catalisador da mudança” e diz ainda que “é esta a cultura que procuramos implementar e, com ela, sermos capazes de concretizar o futuro”.<sup>6</sup>

Graças a esta nova cultura de Inovação, a inCentea tem hoje um Sistema de Inovação certificado, a funcionar e que dá bons resultados. Um exemplo disso é o facto de os colaboradores participarem cada vez mais no processo de geração de ideias. Em 2013 contaram com ideias de cerca de 110 colaboradores, sendo que a taxa de aprovação dessas ideias ronda os 50% e tendo sido várias já postas em prática. As ideias consideradas mais complexas são transformadas em projetos que podem levar à criação de novos produtos, aplicações ou serviços que vão colmatar as necessidades dos clientes identificadas pelos colaboradores. Outros exemplos de resultados são as certificações ISO 20000-1 (Norma de Qualidade que foca a Gestão do Serviço ao Cliente suportado em Tecnologias de Informação) e ISO 27001 (Gestão da Segurança da Informação).

---

<sup>6</sup> Fonte: [http://www.incentea.pt/portalincentea/inCentea\\_Exame\\_28-11-2013.pdf](http://www.incentea.pt/portalincentea/inCentea_Exame_28-11-2013.pdf)



### 3. Objetivos do estágio e atividades desenvolvidas

---

Neste capítulo estarão descritos os objetivos do estágio e as atividades desenvolvidas durante o mesmo. Também será feita uma pequena análise crítica às atividades desenvolvidas.

#### 3.1. Objetivos do Estágio Curricular

---

O estágio teve por objetivo promover a aquisição de uma especialização de natureza profissional e aprofundar as competências profissionais, envolvendo a aplicação de conhecimentos e competências adquiridas ao longo do ciclo de estudos na execução de soluções para problemas específicos na área de conhecimento do mestrado, encontrados em contexto profissional. Particularmente, o estágio teve como objetivo colaborar na introdução de uma nova marca no mercado, acompanhar a fusão de duas marcas, implementar estratégias de marketing relacional e elaboração de um plano de marketing.

#### 3.2. Atividades desenvolvidas e respetiva análise crítica

---

Durante o tempo de estágio, foram várias as atividades que me foram propostas, estando estas de acordo com o plano de atividades estipulado no início do estágio (Anexo II). Segue-se um resumo e análise das mesmas.

- **Proposta de Plano de Marketing e elaboração de *templates* para apresentação da 2i inCentea Inovação aos clientes**

Antes de ter nascido a ideia de criar a inCentea MI, e tendo-me sido fornecido um *template* de um plano de marketing e de negócio, foi-me pedido que fizesse uma proposta de um Plano de Marketing para a 2i inCentea Inovação.

Do plano constavam análises como a Análise SWOT, as 5 Forças de Porter e a Análise Concorrencial. Também era possível definir a Proposta de Valor, o Modelo de Negócio (sendo utilizado o modelo Canvas), o Posicionamento Organizacional e o Plano de Ação.

Havia, no final, um campo de Avaliação de Resultados que consistia num registo dos resultados obtidos com a marca, permitindo à empresa perceber como a marca estava a ser recebida pelo público e, assim, fazer as devidas alterações na sua atuação.

Na sequência da elaboração desta proposta, foi-me ainda pedido que elaborasse um *template* para a apresentação desta marca aos clientes. Esta atividade permitiu-me desenvolver as capacidades de criação de planos de marketing e de negócios, bem como ter noção do que é importante apresentar aos clientes no primeiro contacto com uma marca nova.

- **Proposta de campanha para workshop de *Design Thinking* para clientes Primavera e follow-up**

Além de ter organizado um workshop de *Design Thinking* para os seus colaboradores, a inCentea realizou, também, um para os seus clientes Primavera.

O processo era o mesmo, demonstrar que é possível utilizar o *Design Thinking* para qualquer situação, até mesmo para oferecer um presente a alguém. Além disso, os participantes ficavam com uma noção de como melhorar o uso do *software* de gestão Primavera, bem como encontrar soluções mais inovadoras para os seus desafios de negócios.

Foi-me pedido que fizesse uma proposta da campanha para o workshop, bem como o follow-up aos clientes, com o intuito de saber se tinham recebido o comunicado acerca do workshop, bem como se conheciam a metodologia e se estariam interessados em participar. Esta atividade proporcionou-me um maior à-vontade em contactar com clientes via telefone, coisa que, anteriormente, tinha alguma dificuldade em fazer.

- **Cartaz do mês do *Feedback***

O sucesso das organizações depende também da comunicação interna e do feedback que nela existe portanto, para a inCentea, Outubro foi o mês do Feedback.

Foi proposto que cada um conversasse com o seu responsável direto (podendo aplicar-se a qualquer coisa na nossa vida, desde a vida pessoal à profissional), que podia durar 5 ou 30 minutos, e ter lugar numa sala ou a tomar café. O importante era que a conversa

acontecesse! Nessa conversa seriam identificados e reforçados os principais pontos fortes, mas também as oportunidades de melhoria (a nível técnico, atitude, relacionamento, etc.). O retorno retirado desta iniciativa seria tanto maior quanto o empenho que nela fosse colocado! E, realmente, notou-se que teve bastante aceitação por parte dos colaboradores.

Como tal, foi-me pedido que criasse os cartazes para esta iniciativa, tendo como base o comunicado criado para a mesma, de modo a lembrar todos os colaboradores de que todos nós recebemos o que damos e que, por isso, depende de cada um de nós o reconhecimento dos outros, para que tenhamos o retorno do nosso próprio reconhecimento.



Figura 4 Cartaz do Mês do Feedback<sup>7</sup>

- **Ajuda na preparação e participação no *workshop* de *Design Thinking* para colaboradores inCentea**

Para desenvolver as capacidades dos seus colaboradores, a inCentea realiza vários workshops de diversas metodologias. Uma dessas metodologias é o *Design Thinking*. Foi-me pedido que ajudasse na preparação deste workshop, fazendo pesquisa sobre a

<sup>7</sup> Fonte: Elaboração própria

metodologia e fazendo algumas propostas para o PowerPoint de apresentação do workshop.

Foram divididos os participantes dos workshops em pares, distribuindo cartões com a descrição de cada atividade e espaço para os participantes anotarem ou desenharem o que achassem necessário. Como estávamos em plena época natalícia, o workshop pretendia demonstrar que o *Design Thinking* podia ser utilizado para qualquer coisa, inclusive o simples ato de oferecer um presente a alguém. Sendo o tema do ano “Fazer Acontecer”, pegaram nessa ideia e deram a designação de “Faz-Te Presente” aos workshops realizados.

Em jeito de resumo, há várias formas de abordar esta metodologia. No caso da inCentea, a mesma dividiu-se em cinco fases. Na fase da **Empatia**, o primeiro passo era que, à vez, cada um entrevistasse o parceiro. Uma forma simples e fácil de fazê-lo é conversar e fazer perguntas abertas como “Quando é que foi a última vez que ofereceste um presente?”, “Como é que correu?”, entre outras. O segundo passo era ir mais fundo, ou seja, tentar descobrir histórias, sentimentos e emoções. Nesta fase, a prenda em si não era importante, mas sim o que era importante para o parceiro. Por exemplo, se o parceiro mencionasse que era difícil decidir que prenda comprar, era importante perguntar porquê. Qualquer resposta levava a uma melhor compreensão da pessoa. O truque era identificar algo que levasse a fazer suposições e depois colocar uma questão para testar a validade dessa suposição.

A fase de **Definir**, consistia em obter resultados. Pedia-se que cada pessoa, individualmente, tentasse sintetizar a aprendizagem em necessidades e pontos de vista que descobriu e que achasse interessantes, para definir o “problema” do parceiro.

Seguia-se a fase de **Idealizar**, onde era necessário resumir o “problema” do parceiro numa frase, para perceber melhor a situação e, seguidamente, esboçar as ideias de soluções, apostando na quantidade e não na qualidade dos desenhos. A seguir, dava-se a partilha de soluções e obtenção de resultados. O *feedback* do parceiro era importante, pois era uma oportunidade de aprender mais sobre ele. Assim, na fase seguinte, era possível rever os esboços para, de seguida, criar a solução final, que podia ser uma variação das ideias anteriores ou algo completamente novo.

Na fase de **Prototipar**, era pedido que os participantes construíssem um protótipo físico da solução idealizada. Não era preciso ser algo muito elaborado, bastava que representasse a ideia da solução para o “problema” do parceiro. A fase de **Testar**, como o nome indica, consistia em testar o protótipo, ou seja, havia novamente um momento de partilha das soluções e obtenção de *feedback*.

No final do workshop, foi feito um pequeno debate com todos os participantes acerca dos prós e contras da metodologia, apresentando cada um o “problema” do parceiro e solução criada. Pessoalmente, para além de ter ficado a conhecer a metodologia, aprendi que não é preciso procurarmos muito para encontrar soluções para os nossos problemas, que é nas coisas simples que pode estar a melhor solução.

- **Participação no *Symposium de Design Thinking*, Marinha Grande**

Para ouvir opiniões acerca da metodologia *Design Thinking* e ver resultados da aplicação desta mesma, foi proposto à equipa de Inovação, na qual estava inserida, que participasse no *Symposium de Design Thinking*, que era um dos vários seminários da Semana do *Design* de Marinha Grande.

Além de ter ficado ainda mais esclarecida em relação à metodologia, achei uma experiência enriquecedora, e gostava de repeti-la, pois alguns dos projetos apresentados eram, na minha opinião, bastante interessantes e com resultados promissores.

- **Participação num curso *online* sobre *Human-Centered Design***

Com o intuito de explorar melhor a temática do *Design Thinking*, a equipa de Inovação, na qual estava inserida, decidiu participar num curso *online* sobre *Human-Centered Design*. Esta metodologia consiste numa abordagem criativa à resolução de problemas que começa nos clientes e termina com novas soluções, que são feitas à medida das suas necessidades. À semelhança do *Design Thinking*, resume-se a criar uma empatia profunda com os clientes, gerar muitas ideias, construir vários protótipos, partilhar o que se fez com os clientes e, eventualmente, colocar a solução inovadora no mercado.

A diferença do *Human-Centered Design* para o *Design Thinking*, é que o primeiro tem apenas três fases. Na **Fase de Inspiração**, aprende-se diretamente das pessoas para quem

de trabalha, à medida que se imerge nas suas vidas e se acaba por compreender profundamente as suas necessidades. A **Fase de Idealização** é onde o que se aprendeu ganha sentido, identificam-se oportunidades de *design*, e prototipam-se possíveis soluções. Finalmente, temos a **Fase de Implementação**, onde se dá vida à solução, eventualmente, para vender.

Uma das aprendizagens importantes que retirei deste curso foi que uma das grandes barreiras à adoção de metodologias como esta é, simplesmente, o medo de falhar. Não podemos ter medo de experimentar e falhar porque é uma forma de aprender, desde que, claro, aconteça no início, ou seja, quando estamos a criar os nossos produtos. No entanto, esta ideia ainda é difícil de aceitar. Mas acredita-se que uma cultura de *Design Thinking* vai tornar a prototipagem como parte do processo criativo e não apenas como uma forma de validar ideias.

- **Elaboração da *newsletter* interna (inTerno)**

Todos os meses, mais ou menos no início, é lançada uma *newsletter* interna na inCentea. Esta tem o nome de inTerno.

Durante o tempo de estágio, foi-me pedido para inserir nesta *newsletter* diversos conteúdos, desde notícias importantes relativas à empresa, a divulgação de workshops e até mesmo coisas mais simples, como os aniversários dos colaboradores naquele mês.

Através desta *newsletter*, fiquei a conhecer melhor a empresa e os seus colaboradores pois, em cada edição, além das notícias que eram publicadas, ficávamos a conhecer melhor um dos colaboradores, que respondia a um conjunto de questões relativas à sua vida.

- **Projeto Família inCentea**

Com o objetivo de promover a família inCentea e o espírito de serem “um só conjunto de sonhos individuais que podem ser agrupados num sonho maior”, foi desenvolvido um plano de envolvimento, crescente e viral, que consistiu num *Wall* criativo (*placard*) para cada um colocar o seu “eu” na família inCentea.

Ou seja, esta iniciativa resultou num *Wall* com as fotografias de todos os colaboradores inCentea, sendo que, associado a cada fotografia existe um *QR Code* (*Quick Response*), ou

seja, um código de barras bidimensional que permite aceder a informação sobre o colaborador. Para isso, foi pedido aos colaboradores que enviassem uma resposta sucinta às questões “O que esperas que a inCentea te ofereça?”, “O que tens para oferecer à inCentea?” e “O que esperas da tua equipa?”

Num universo de cerca de 300 colaboradores, muito poucos responderam a esta iniciativa. Talvez por falta de tempo. Não obstante, o *Wall* foi produzido, contendo apenas as fotografias dos colaboradores (as que estavam disponíveis na base de dados da empresa) e apenas as dos que responderam tinham o *QR Code* associado, não tendo ainda sido apresentado aos colaboradores na altura em que o estágio terminou.

- **Comunicado sobre apoio ao Projeto Abraço na Noite e respetivo cartaz de Natal**

Sendo hábito abraçar várias causas, no Natal de 2014, a inCentea decide apoiar o Projeto Abraço na Noite, do qual faz parte um dos colaboradores e que tem como missão levar para as ruas do Porto alguns alimentos e, também, distribuir roupas e cobertores, promovendo a ajuda para tirar alguns amigos das ruas ou para realizar um desejo pois, mesmo encontrando nas ruas alguns sem abrigo, cada vez mais pessoas e famílias cujo rendimento já não chega e vêm também comer à rua.

Como tal, foi-me pedido que escrevesse o comunicado acerca da iniciativa e criasse os cartazes para a divulgação da mesma.



**Figura 5 Cartaz de Natal da inCentea<sup>8</sup>**

---

<sup>8</sup> Fonte: Elaboração própria

Esta iniciativa proporcionou aos colaboradores da inCentea duas formas de ajudar. Puderam contribuir com alimentos e/ou participar na preparação e distribuição da refeição para este grupo de sem abrigo. De uma forma ou de outra, foram conseguidos bastantes alimentos para o Projeto e foram muitos os voluntários que se juntaram a esta causa.

- **Cartazes do Dia do Abraço**

Na inCentea costuma haver dias temáticos, ou seja, dias que possam tornar o ambiente de trabalho mais divertido, com o intuito de aproximar mais os colaboradores.

Dentro da época natalícia, um desses dias teve a designação de “Dia do Abraço”. Como o nome indica, a ideia era os colaboradores abraçarem-se, quer devido ao espírito do Natal, quer apenas para partilhar o carinho que sentiam uns pelos outros.

Para divulgar este espírito de partilha e união, foi-me pedido que criasse os cartazes para o mesmo efeito.



**Figura 6 Cartaz do Dia do Abraço<sup>9</sup>**

- **Registo da descrição e comentários das ideias sugeridas**

Com o intuito de validar ideias, fechar ideias, ou até mesmo voltar a abordar ideias anteriormente avaliadas, foi-me pedido que registasse a descrição e comentários das ideias

---

<sup>9</sup> Fonte: Elaboração própria

sugeridas, que eram lançadas na plataforma de Gestão de Ideias e Interfaces utilizada pela inCentea.

- **Elaboração das atas das reuniões da Equipa de Inovação, da Comissão de Inovação e dos Agentes de Inovação**

Para manter um registo atualizado do que era discutido nas reuniões da Equipa de Inovação, Comissão de Inovação e Agentes de Inovação, foi-me pedido para elaborar as atas de cada uma, sendo que a mesma era disponibilizada uns dias antes da reunião seguinte para os participantes saberem o que foi discutido. Destas atas, constavam os pontos de agenda da respetiva reunião, os participantes e o que era abordado dentro de cada ponto.

- **Elaboração de propostas de cartazes para workshop sobre *Kaizen* para colaboradores inCentea**

Além do Design Thinking, a inCentea decidiu apostar noutras metodologias para desenvolver as capacidades dos seus colaboradores. Outra das metodologias adotadas tem o nome *Kaizen*.

Já tinha sido feito um workshop desta metodologia para Chefes de Equipa. Devido aos resultados obtidos através desse workshop, os colaboradores quiseram saber mais sobre a temática. Portanto, desta vez, todos os colaboradores da inCentea podiam participar.

O nome *Kaizen* vem do japonês e remete para a melhoria contínua. O objetivo do workshop era demonstrar aos colaboradores como, individualmente, poderiam tirar partido desta metodologia no seu dia-a-dia profissional e pessoal, através de diversas atividades próprias da mesma.

De modo a divulgar estes workshops, foi-me pedido que elaborasse algumas propostas de cartazes para o mesmo efeito.

Kai Zen  
改善  
"mudança" "melhoria"

O grupo Salvador Caetano incorporou no seu ecossistema de inovação esta forma de estar, o que produziu muito bons resultados. Como base nisso, **queremos mostrar-te como, individualmente, podes tirar partido no teu dia-a-dia pessoal e profissional.**

**LEIRIA | 13 Fevereiro | 18h às 21h**      **PORTO | 6 Março | 18h às 21h**  
**LISBOA | 20 Março | 18h às 21h**      **LEIRIA | 28 Março | 10h às 13h**

**CHANGE** Kaizen      Inscreve-te no Sharepoint!!

Figura 7 Cartaz para Workshops de *Kaizen*<sup>10</sup>

- **Participação no workshop sobre a rede colaborativa *Yammer***

Na inCentea utiliza-se uma rede colaborativa, na qual é possível partilhar conhecimento, divulgar negócios realizados, ou mesmo partilhar opiniões sobre temas relevantes à empresa, havendo ainda a possibilidade de criação de grupos que podem dizer respeito às Unidades de Negócio (UN).

No entanto, a rede não era muito utilizada, pois muitos dos colaboradores comparavam o Yammer ao Facebook, uma rede social. Também nos deparávamos com o facto de haver muitos grupos criados, que não eram dinamizados, havia pessoas que, quando faziam partilhas, não as faziam nos sítios certos, entre outros.

Eram muitas as questões levantadas acerca desta rede colaborativa e, para responder a todas da melhor forma, foram organizados pequenos workshops de 45 minutos, que aconteciam à hora de almoço, sugestão que partiu dos próprios colaboradores da inCentea.

Além da participação neste pequeno workshop, também me foi pedido que elaborasse algumas propostas para cartazes para a divulgação do mesmo.

- **Participação na Convenção Anual da inCentea**

Todos os anos, a inCentea organiza uma Convenção em que participam os seus colaboradores, parceiros e clientes, com o intuito de divulgar novos negócios, UN,

<sup>10</sup> Fonte: Elaboração própria

parcerias, abordar temas relevantes para a empresa e, também, para premiar aqueles que mais se destacaram em várias áreas.

Tive a oportunidade de participar na Convenção inCentea 2015 e gostei muito da experiência. Pude conhecer vários colaboradores das outras delegações, com quem só contactava por e-mail, e senti-me como parte da grande família que é a inCentea.

- **Estudo sobre *Pretotyping***

Com o intuito de realizar workshops sobre esta metodologia, foi-me pedido que fizesse um estudo sobre *Pretotyping*.

Esta metodologia consiste em construir a “*coisa certa*”. Esta “*coisa*” é algo que ainda não existe, mas em que já se pensou e que se gostava de criar e dar vida. É algo importante, que requer combinação de tempo, esforço e dinheiro, bem como uma quantidade considerável de energia, motivação, entusiasmo e compromisso. Idealmente é algo por que se é profundamente apaixonado. No entanto, pode ser apenas algo relacionado com trabalho.

Os protótipos tradicionais podem ajudar a testar e validar o potencial de mercado de novas ideias de uma forma concreta e objetiva, no entanto, o desenvolvimento de um “protótipo decente” é demasiado difícil, caro ou demorado. Quanto mais se investe em algo, mais difícil é libertá-lo e admitir que era a *coisa errada*.

Nesta metodologia, é importante falhar rapidamente no início do processo de criação de um novo produto, pois quanto mais rápido falharmos, mais rápido recuperamos e começamos a criar novos protótipos. Considerando a tendência que temos para aperfeiçoar ao máximo os protótipos, estes tendem a ir longe de mais, o que faz com que não aconteça o tal falhanço rápido.

Entre as *ideias* e os “protótipos decentes” estão os *pretótipos* (produtos criados no *pretotyping*). Estes ajudam-nos a falhar mais rápido e a recuperar mais rápido do falhanço, o que resulta em mais tempo, dinheiro e energia para explorar novos desenvolvimentos ou ideias.

*Pretotyping* serve para testar a atração inicial e utilidade de um potencial novo produto simulando a sua experiência principal com o menor investimento possível de tempo e dinheiro. É uma forma de testar uma ideia rapidamente e de forma barata, criando versões extremamente simplificadas, fictícias ou virtuais do produto.

Existem várias técnicas que podem ser utilizadas quando se recorre ao *pretotyping*, no entanto, a utilização de cada uma vai depender de cada ideia, ou seja, não há uma técnica indicada para cada tipo de ideia. Existem, também, métricas para validar os resultados provenientes da utilização das técnicas no teste das ideias.

Em suma, todas estas atividades contribuíram para a minha formação, quer profissional, quer pessoal. Através delas, tive a oportunidade de conhecer melhor a empresa e a forma como funciona, bem como desenvolver algumas competências na área de estudo, que me irão ajudar no futuro, nomeadamente no desenvolvimento de Planos de Negócios e Marketing, criação de workshops, campanhas internas, trabalho de equipa, competências relacionais, de comunicação e até aperfeiçoar o contacto com os clientes.

## 4. Revisão de Literatura

---

Neste capítulo será feita uma breve revisão de literatura. Será abordado o conceito de marca, bem como alguns dos constituintes mais importantes no seu processo de criação. Posteriormente, será feita uma abordagem à temática da inovação, referindo os tipos e as fontes existentes e fazendo uma pequena introdução à inovação aberta.

### 4.1. A Marca e seus constituintes

---

#### 4.1.1. Conceito

---

*“Sinal distintivo colocado num objeto ou produto para que se não confunda com outro e adquira uma individualidade e um significado intransmissível. É utilizado pelo comércio, por firmar ou identidades, e tem sempre por fim uma identificação inequívoca, o mais próxima possível do gosto público, reivindicando uma identidade a que o consumidor, condicionado pela política do mercado concorrencial, tende a assimilar.”*

Nova Enciclopédia Portuguesa

Em toda a literatura é muito difícil encontrar dois autores diferentes com a mesma definição para uma marca. No entanto, todas as definições culminam num ponto comum, a diferenciação em relação à concorrência.

A marca é uma promessa da empresa de lançar um conjunto específico de características, benefícios, serviços e experiências consistentes para os compradores (Kotler & Armstrong, 2011).

Para Kapferer (2008), as marcas são ativos que podem ser colocados na folha de balanço como um dos vários tipos de bens intangíveis e ativos condicionais pois necessitam de trabalhar em conjunto com outros bens materiais para transmitir os seus benefícios e valor financeiro. O autor refere ainda que a marca pode ter várias funções para o consumidor. Esta deve:

- ✓ Ser vista claramente, para identificar rapidamente os produtos procurados;
- ✓ Poupar tempo e energia através da repetição da compra e lealdade;
- ✓ Garantir que se encontra a mesma qualidade independentemente de onde ou quando compra o produto/serviço;
- ✓ Garantir que se compra o melhor produto na sua categoria, o melhor para um determinado objetivo;
- ✓ Confirmar a sua própria imagem ou a imagem que os outros percecionam;
- ✓ Proporcionar satisfação criada por uma relação de familiaridade e intimidade com a marca que se tem consumido há anos;
- ✓ Proporcionar satisfação ligada à atratividade da marca, logótipo, comunicação;
- ✓ Proporcionar satisfação ligada ao comportamento responsável da marca na sua relação com a sociedade.

Crane (2010) fala de uma das definições mais básicas de marca, que diz que é algo de “valor” tanto para o cliente como para a empresa. O autor refere que uma marca incorpora a oferta de valor ao cliente, que é uma mistura do que se diz que é, o que os outros dizem que é e quão bem se consegue cumprir a promessa (da perspetiva do consumidor). Acrescenta ainda que é um bem precioso que deve ser desenvolvido e gerido com cuidado. O autor chama também a atenção para o facto de algumas marcas terem uma “voz” própria, enquanto outras contêm apenas símbolos.

Keller (2013) refere que sempre que alguém cria um novo nome, logótipo ou símbolo para um novo produto, está a criar uma marca, mas que há muitos que se referem à marca como algo mais, que cria uma certa consciência, reputação, proeminência no mercado.

Portanto, uma marca resulta da interação de todos os elementos, identidade e demais manifestações de uma organização que configura estímulos concretos junto do destinatário, determinando uma opinião que pode, ou não, conduzir a uma ação. Mas o que diferencia uma marca de um produto? Será que um produto não cria consciência e reputação?

Para responder a estas questões, Keller (2013) vai mais fundo e distingue um produto como algo que pode oferecer-se ao mercado para obter atenção, aquisição, uso ou consumo que possa satisfazer uma necessidade ou desejo e uma marca como sendo mais do que um produto, porque pode ter dimensões que a diferenciam de algum modo de outros produtos

designados para satisfazer a mesma necessidade. Refere ainda que algumas marcas criam vantagens competitivas com a performance dos produtos, que outras marcas criam vantagens competitivas através de meios não relacionados com os produtos e que as marcas, especialmente as fortes, possuem um número de diferentes tipos de associações que devem ser tidas em conta na tomada de decisões relativas ao marketing.

Mesmo uma marca sendo mais do que um produto, não há marcas sem produtos ou serviços a sustentá-las (Kapferer, 2008).

### **4.1.2. Brand Equity**

---

*“O valor de uma marca. Da perspectiva de um consumidor, o brand equity é baseado em atitudes de consumo sobre atributos positivos da marca e consequências favoráveis do uso da marca.”*

American Marketing Association

Para Kotler e Armstrong (2011), o *“brand equity é o efeito diferencial que, sabendo o nome da marca, tem na resposta do consumidor ao produto ou à sua promoção”*.

Já Kapferer (2008) refere que consiste em benefícios adicionais criados pela marca agora e no futuro.

Aaker (1991) afirma que o *brand equity* é um conjunto de atributos e tendências ligados a uma marca, seu nome e símbolo, adicionado ou retirado do valor fornecido por um produto ou serviço a uma empresa e/ou seus clientes.

Keller (2013) já desenvolve mais a definição de *brand equity*, dizendo que elevou a importância da marca na estratégia de marketing e forneceu um foco de interesse de gestão e de atividades de *research*, mas que, de forma confusa, o conceito foi definido um número de vezes diferentemente para uma série de finalidades diferentes. O autor aborda ainda o conceito de *Customer-Based Brand Equity* (CBBE), ou seja, o *brand equity* da perspectiva do consumidor. Basicamente, o poder de uma marca está no que os consumidores aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre a marca como resultado da sua experiência

ao longo do tempo. O CBBE é o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem na resposta dos consumidores à promoção da marca. Uma marca tem um CBBE positivo quando os consumidores reagem de forma mais favorável a um produto e à forma como é promovido quando a marca é identificada.

### 4.1.3. Elementos da Marca

---

Tanto para Keller (2013) como para Kapferer (2008), os elementos mais comuns são o nome, *URL*, logótipo, símbolos, personagens, porta-vozes, *slogans*, *jingles*, embalagem e sinalização. São considerados a “identidade da marca”.

Os dois autores defendem que há seis critérios na escolha dos elementos da marca (Keller, 2013; Kapferer, 2008). São eles:

- **Memorabilidade**
  - Uma marca deve ser memorável, chamar a atenção e facilitar recordação e reconhecimento.
- **Significância**
  - Os elementos da marca podem ser descritivos ou persuasivos;
  - A informação geral sobre a natureza da categoria de produtos;
  - A informação específica sobre atributos específicos e benefícios.
- **Atratividade**
  - Os clientes acham a estética de um elemento da marca atraente?
  - Os elementos descritivos e persuasivos reduzem o fardo da comunicação de marketing para construir consciência?
- **Transferibilidade**
  - Quão útil é o elemento da marca para a extensão de linha ou categoria?
  - Até que ponto vai o elemento da marca aumentar o *brand equity* entre fronteiras geográficas e segmentos de mercado?
- **Adaptabilidade**
  - Quanto mais adaptável e flexível for o elemento da marca, mais fácil será atualizá-lo consoante as mudanças de valores e opções dos clientes;
  - Pode ser dada uma nova imagem ou *design* aos logótipos e personagens para parecerem mais modernos e relevantes.

- **Proteção**

- Escolher elementos de marca que estejam legalmente protegidos;
- Registrar formalmente os elementos escolhidos com os órgãos jurídicos apropriados;
- Defender vigorosamente marcas registradas de violações competitivas não autorizadas.

#### **4.1.4. Identidade da Marca**

---

Para Keller (2013), todo o conjunto de elementos da marca fazem a identidade da marca, a contribuição de todos os elementos da marca para consciência e imagem. A coesão da identidade da marca depende da extensão em que os elementos da marca são consistentes.

Já Kapferer (2008) refere que a identidade da marca é o elemento comum a mandar uma única mensagem entre a grande variedade de produtos, ações e comunicações, define o que deve ficar e o que se pode mudar, está do lado do “remetente” e fornece a estrutura para toda a coerência da marca. O autor diz ainda que a identidade da marca é um conceito que serve para compensar as limitações de posicionamento e para controlar os meios de expressão, a unidade e a durabilidade de uma marca e que não pode dissociar-se da identidade do criador.

#### **4.1.5. Posicionamento da Marca**

---

Na opinião de Keller (2013, p.79), o posicionamento da marca está no coração da estratégia de marketing. É o “ato de desenhar a oferta e imagem da empresa para esta ocupar um lugar distinto e valorizado na mente dos consumidores”. Como o nome indica, posicionar significa encontrar o “local” apropriado nas mentes de um grupo de consumidores ou segmento de mercado, para que possam pensar sobre um produto ou serviço da forma “correta” ou desejada para maximizar o benefício potencial da empresa.

Segundo Kapferer (2008), posicionar uma marca significa dar ênfase às características distintivas que a tornam diferente da concorrência e atraente para o público.

O posicionamento é um conceito crucial e relembra que todas as escolhas dos consumidores são feitas com base na comparação. É um processo de duas fases:

- Primeiro, indica a que “conjunto competitivo” a marca deve ser associada;
- Segundo, indica qual a diferença essencial e razão de ser da marca, comparando com os outros produtos e marcas desse conjunto.

O posicionamento não fala sobre o estilo, forma ou espírito de comunicação, é um conceito-chave na sua gestão, que se baseia no princípio fundamental de que todas as escolhas são comparativas, e que começa com os consumidores.

Keller (2013, p.79) refere ainda que um bom posicionamento da marca ajuda a guiar a estratégia de marketing ao clarificar o significado da marca, como ela é única e quão semelhante é relativamente à concorrência, e porque é que os consumidores devem comprar e usá-la. Para escolher um posicionamento é necessário determinar uma estrutura de referência (mercado-alvo + natureza da concorrência) e boas associações de pontos de paridade e de diferença.

No que toca ao posicionamento, deve estabelecer-se a missão da marca e uma visão do que a marca deve ser e fazer (Kotler & Armstrong, 2011).



**Figura 8 - Posicionar uma marca (Kapferer, 2008)**

#### **4.1.6. Imagem da Marca**

---

Um aspeto vitalmente importante da marca é a sua imagem, refletida pelas associações que os consumidores têm presentes (Keller, 2013).

O seu conceito tem evoluído ao longo dos tempos, havendo no entanto consenso, atualmente, na sua definição como sendo “*o resultado da síntese mental feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca, como: nome de marca, símbolos visuais, produtos, anúncios publicitários, patrocínios, mecenato, bases redaccionais, etc.*” (Ruão & Farhangmer, 2000).

Para Keller (2013), é a perceção dos consumidores sobre a marca, refletida pelas associações presentes na memória do consumidor. Permite fazer a distinção entre as perceções dos consumidores da performance específica, atributos e benefícios de imagem, e os julgamentos, sentimentos e relações. Há uma relação óbvia entre o nível dos atributos da marca e o das perceções do consumidor, porque todas as respostas e relações dos consumidores com a marca dependem das perceções de atributos e benefícios específicos da marca.

#### **4.1.7. Internacionalização da Marca**

---

A globalização está bem presente nos dias que correm. Há cada vez mais marcas que optam por tomar a via internacional, tornarem-se globais. Porque será tão importante dar este passo? Kapferer (2008) responde a esta questão da seguinte forma:

- As economias de escala proporcionam uma alavanca estratégica na medida em que contribuem para preços competitivos.
- Em certos mercados, a marca global é uma necessidade, ao passo que em muitos outros casos é um meio para tirar partido e vantagem de novas oportunidades de comunicação.
- O marketing global implica o desejo de estender um único marketing mix a uma região específica, ou mesmo ao mundo. Também demonstra uma situação em que a posição competitiva da empresa num país pode ser afetada pela sua posição em outros países. A abordagem global compreende o papel dos países individuais

apenas como parte de uma vasta ação competitiva e considera os países e seus papéis num campo competitivo mais amplo. Os objetivos de marketing em cada país já não são determinados pelos subsidiários locais, mas são definidos conforme o sistema competitivo global.

- Os segmentos globais devem ter, cada um, uma marca global que corresponda às suas necessidades.
- O fator preço será um componente-chave da homogeneização das estratégias de marca no futuro. De facto, tudo aponta para a redução dos preços pelo que a mesma marca pode evoluir de um país para outro, de uma área para outra. Há mesmo uma relação de proximidade entre o posicionamento do preço e o posicionamento do mercado. O nível do preço situa a marca em termos de qualidade percebida, performance e prestígio.
- Uma consequência clássica da heterogeneidade da economia é o *grey market*<sup>11</sup>. Para alcançar a acessibilidade do público, as marcas devem alinhar os preços com o nível económico local. No entanto, quando há um vazio entre países não muito distantes, o *grey market* cresce, interferindo com as vendas e o comércio de boa vontade nos países invadidos por importações paralelas. A globalização permite combater este *grey market*.

O autor refere ainda que, numa marca com uma imagem global, a perceção da globalidade iria aumentar o valor percebido e que, em países por todo o mundo, as marcas favoritas dos jovens são normalmente internacionais, ao contrário das favoritas dos adultos.

Segundo Keller (2013), o programa de marketing para uma marca global consiste na formulação de um produto, um *design* da embalagem, um programa de promoção, uma tabela de preços, um plano de distribuição e tudo mais que prove a opção mais eficaz e eficiente para cada país em que a marca for vendida. O autor também apresenta o que

---

<sup>11</sup> (Comércio) Um sistema que envolve uma venda secreta, mas não ilegal, de bens a preços excessivos. (Bolsa de Valores) Um mercado nas ações de um novo assunto, em que os criadores do mercado negociam com investidores que se candidataram a ações mas que ainda não receberam colocação. (Economia) O mercado de bens e serviços criado por pessoas mais velhas com um rendimento disponível confortável e oportunidades crescentes de o gastar. Fonte: <http://www.thefreedictionary.com/grey+market>

interpreta como vantagens dos programas de marketing global que, quanto menos variem de país para país, mais facilmente se notam:

- Economias de escala em produção e distribuição
- Custos de marketing menores
- Poder e alcance
- Consistência da imagem de marca
- Possibilidade de alavancar boas ideias rápida e eficientemente
- Uniformidade das práticas de marketing

Mas nem tudo corre da melhor forma. Há também desvantagens em recorrer a estes programas. O autor refere que a desvantagem mais constrangedora talvez seja o facto de, normalmente, se ignorarem diferenças fundamentais dos vários tipos pelos vários países e culturas. Idealizar um programa para todos os mercados possíveis resulta em estratégias sem imaginação e ineficazes voltadas para o menor denominador comum. Seguem-se mais algumas desvantagens apontadas pelo autor:

- Diferenças nas necessidades, desejos e padrões de uso dos produtos pelos consumidores
- Diferenças na resposta dos consumidores aos elementos da marca
- Diferenças na resposta dos consumidores aos elementos do marketing mix
- Diferenças no desenvolvimento da marca e produtos e no ambiente competitivo
- Diferenças no ambiente legal
- Diferenças nas instituições de marketing
- Diferenças nos processos administrativos

Kotler e Armstrong (2010) referem que empresas que operam em indústrias globais, onde o seu posicionamento estratégico em mercados específicos é afetado pelo seu posicionamento global geral, devem competir numa base regional ou por todo o mundo para terem sucesso.

O posicionamento global serve para melhor captar as diferenças no comportamento dos consumidores e, para guiar os esforços da revisão do programa de marketing, é necessário rever o posicionamento da marca em cada mercado. Relembrar o

posicionamento da marca significa criar mapas mentais, definir associações de marca essenciais, identificar pontos de paridade e de diferença e criar um *brand mantra* (Keller, 2013).

Mesmo sem as desvantagens referidas anteriormente, continua a existir um entrave neste processo de globalização, ou seja, barreiras, que podem impedir a sua concretização. Kapferer (2008) admite como barreiras à globalização as diferenças legais, a situação local competitiva e as diferenças nos hábitos de consumo. Ultrapassando estes obstáculos, pode dar-se início ao processo de globalização, cujas fases, para o autor, são:

- Definir a identidade da marca
- Escolher regiões e países
- Ter acesso aos mercados
- Adaptar a arquitetura da marca
- Escolher produtos adaptados aos mercados
- Construir campanhas globais

## **4.2. Inovação**

---

### **4.2.1. Conceito**

---

Quem discute inovação não faz a distinção entre três conceitos diferentes – inovação, desenvolvimento e invenção. A inovação refere-se a fazer algo diferente. O desenvolvimento, por outro lado, é fazer algo melhor, enquanto a invenção é o ato de criar uma ideia ou método. O resultado tem de acrescentar valor à empresa e aos seus produtos e serviços e ser possível de entregar aos consumidores. A inovação é normalmente arriscada, cara e consome muito tempo (Costello & Prohaska, 2013).

Segundo Shqipe *et al.* (2013), a inovação é um processo de transformação de novas ideias, novos conhecimentos em novos produtos e serviços, está ligada ao marketing definitivo do novo produto, serviço ou processo tecnológico, que é resultado da invenção e representa uma das características essenciais dos pequenos negócios.

A inovação resume-se a ajudar as organizações a crescer. Significa aplicar ferramentas e técnicas práticas que conduzem a mudanças, grandes ou pequenas, nos

produtos, processos e serviços, que resulta na introdução de algo novo para a organização que acrescenta valor aos consumidores e contribui para a retenção de conhecimento na organização.<sup>12</sup>

Reverendo um conjunto de conceitos, o consenso sobre em que é que consiste realmente a inovação assenta em: Algo novo que cria valor. No entanto, “algo novo” não é o suficiente para definir inovação. Há imensos casos em que algo novo não acrescentava valor. Por vezes, a criação de valor resulta porque o item é simplesmente útil para as pessoas. Podem criar-se muitas coisas novas que não têm utilização ou valor. É necessário criar valor para haver inovação. Este “algo” pode ser um processo, produto ou serviço e pode começar por ser tão simples como as ideias e pensamentos. Nesse caso particular, pode ser considerado “pensamento inovador”.

Anthony *et al.* (2006, p.106) referem que “antes de decidir como jogar o jogo da inovação, as empresas devem decidir onde jogá-lo”. Uma forma de limitar as escolhas é clarificar o que a empresa não vai fazer. A maioria das empresas sentem intuitivamente que o melhor local para procurar crescimento é fora (mas não longe de mais) do negócio principal. Estas inovações oferecem uma performance inferior ao longo das dimensões que as empresas já estabelecidas consideram críticas. Em troca, introduzem-se benefícios como a simplicidade, conveniência, facilidade de uso e preços baixos.

Costello e Prohaska (2013) referem ainda que os CIOs (Chief Innovation Officers) ou Diretores de Inovação precisam de apoiar a cultura na sua empresa que encoraja a previsão, exploração, avaliação e implementação, apresentando alguns elementos fundamentais de uma cultura de inovação:

- Definir objetivos realistas
- Selecionar os projetos apropriados
- Fornecer as ferramentas apropriadas
- Investir recursos e tempo
- Oferecer incentivos
- Implementar ideias
- Refinar os projetos

---

<sup>12</sup> Fonte: [http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/23137\\_Chapter\\_1.pdf](http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/23137_Chapter_1.pdf)

## 4.2.2. Tipos de Inovação

---

A inovação de produtos consiste no desenvolvimento ou melhoria de um produto específico. Shqipe *et al.* (2013) referem que este tipo de inovação traz mudanças benéficas para produtos físicos. Qualquer coisa que seja nova para o negócio e para a sua gama de produtos conta como inovação, mesmo que estejam disponíveis produtos semelhantes noutros lados ou se a mudança é um passo incremental.<sup>13</sup>

A inovação de serviços consiste na oferta de serviços novos ou melhoria dos existentes<sup>14</sup>. Shqipe *et al.* (2013) dizem ainda que inovar nos serviços traz mudanças benéficas aos serviços que os consumidores usam.

A inovação de processos consiste em encontrar novas formas de organizar e combinar contributos no processo de produção de produtos ou serviços específicos. Shqipe *et al.* (2013) referem que este tipo de inovação traz mudanças benéficas para os processos que produzem produtos/serviços. É frequentemente vista como menos importante do que a inovação de produtos. Ao passo que o desenvolvimento de novos produtos tem sido o principal foco de atenção, a inovação de processo vem sob os títulos de gestão de operações e gestão de qualidade.

Consiste também na implementação de um método de produção ou entrega novo ou significativamente melhorado, incluindo mudanças significativas nas técnicas, equipamentos e/ou *software*, e pode servir para diminuir os custos de unidade de produção ou entrega, aumentar a qualidade ou produzir/entregar produtos novos ou significativamente melhorados.

## 4.2.3. Fontes de Inovação

---

A inovação pode partir de qualquer pessoa, quer de dentro, quer de fora da organização. Existem várias fontes de inovação, mas as principais são (Irani Cavagnoli, 2009):

---

<sup>13</sup> Fonte: <http://www.psi.org.uk/publications/archivpdfs/Small%20firms/SF2.pdf>

<sup>14</sup> Fonte: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6870>

- Fontes internas (dentro da organização), nas quais se inserem a Investigação e Desenvolvimento (I&D) dentro da empresa, o marketing, os colaboradores, a produção e outras fontes internas;
- Fontes externas (fora da organização), nas quais estão incluídos os concorrentes, a aquisição de tecnologia incorporada, a aquisição de tecnologia não incorporada, os clientes, as empresas de consultoria e fornecedores de equipamentos, materiais, componentes e *software*;
- Instituições educacionais/pesquisa, ou seja, instituições de ensino superior, institutos governamentais de pesquisa ou institutos privados de pesquisa;
- Informações geralmente disponíveis, isto é, divulgações de patentes, conferências, reuniões e jornais profissionais e feiras e mostras.

As fontes de inovação internas e externas são muitas e variadas e precisam ser recolhidas, coordenadas e geridas, por serem fundamentais para o futuro de uma empresa inovadora. Seguem algumas sugestões do que fazer quando se procuram fontes de inovação relevantes para cada negócio (Paul Wright, 2005):

- Observar cuidadosamente o mercado
- Os consumidores atuais são frequentemente uma fonte de inovação valiosa
- Os fornecedores podem também dar um contributo valioso
- Aprender por experiência
- “Viajar até ao futuro”
- Ser intencional e estar concentrado
- Não ignorar a possibilidade de inovação radical

#### **4.2.4. Inovação Aberta**

---

Numa única frase, a Inovação Aberta é o uso de entradas e saídas de conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para uso externo da inovação, respetivamente (Chesborough *et al.*, 2014).

Segundo Chesborough *et al.* (2014), os processos de Inovação Aberta combinam ideias internas e externas em arquiteturas e sistemas e utilizam modelos de negócio para definir os requisitos das mesmas. O modelo de negócio utiliza tanto ideias internas como

externas para criar valor, enquanto se definem mecanismos internos para reclamar uma parte desse valor. A Inovação aberta pressupõe que as ideias internas possam também ser levadas ao mercado através de canais externos, fora dos negócios atuais da empresa, para criar valor adicional.

Os autores referem ainda que o paradigma da Inovação Aberta trata a I&D como um sistema aberto. A Inovação Aberta sugere que as ideias valiosas podem vir de dentro ou fora da empresa, bem como ir para o mercado de dentro ou fora da empresa. De raiz, a Inovação Aberta pressupõe que o conhecimento útil tem uma distribuição alargada e que até as organizações de I&D mais capazes devem identificar, ligar-se a, e alavancar as fontes de conhecimento externas como processo principal da inovação.

Chesborough *et al.* (2014) falam da evolução da Inovação Aberta, afirmando que, na sua primeira década desde o seu aparecimento, a Inovação Aberta teve um grande impacto na investigação e no trabalho. Além de ter tido bastante procura nos motores de busca e de terem surgido bastantes *papers* sobre Inovação Aberta, também influenciou a pesquisa de estudos sobre estratégia, gestão e inovação. Relativamente ao seu impacto no trabalho, alguns gestores adicionaram “Inovação Aberta” à designação do seu cargo e pretendem confidenciar, de forma regular, segredos da Inovação Aberta aos seus colaboradores. Esses gestores percebem cada vez mais a importância de competências organizacionais e de gestão para efetivamente gerir as colaborações externas. Os desafios da gestão interna são igualmente importantes, pelo que os gestores lutam para conjugar a Inovação Aberta como os objetivos estratégicos. Os gestores compreendem o papel da gestão de topo no apoio a iniciativas, na criação de uma cultura de suporte e na inclusão de funções-chave como o Departamento Jurídico e a Gestão de Recursos Humanos.

Os autores referem ainda que a Inovação Aberta desafiou alguns elementos da visão tradicional da gestão da inovação, focando-se principalmente nos aspetos internos da mesma. Durante os últimos dez anos, formou-se uma “comunidade” em volta deste termo, com uma série de workshops, conferências, doutoramentos e outros eventos que relacionam os investigadores desta área. Consequentemente, cada vez mais, muitos deles se autointitulam “investigadores de Inovação Aberta”.

#### 4.2.4.1. Benefícios da Inovação Aberta

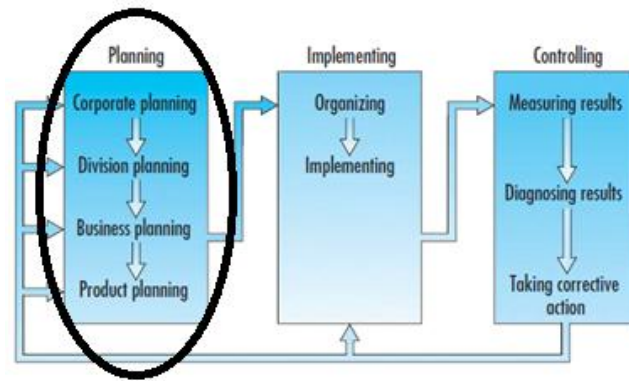
A Inovação Aberta pode ajudar a criar um local de trabalho onde a criatividade e a inovação prosperem. A seguir, são apresentados alguns benefícios desta metodologia (Leila Durmaz, 2013):

- **Lucrativa:** É uma forma lucrativa de inovar. Pode:
  - Reduzir custos;
  - Acelerar o tempo de colocar um produto/serviço à venda;
  - Aumentar a diferenciação no mercado;
  - Criar novos fluxos de rendimento para a empresa.
- **Vantagem competitiva:** Uma comunidade de inovação aberta pode dar à empresa uma vantagem competitiva. Isto é importante, especialmente, em tempos economicamente desafiantes.
- **Minimizar o risco de inovação:** A Inovação aberta permite à empresa expandir o leque de ideias, oportunidades e *know-how* enquanto minimiza os riscos técnicos e de mercado associados à inovação.
- **Evoluir o modelo de negócio:** Impulsiona o modelo de negócio da empresa para a frente em termos de resposta a mudanças no Mercado, através de ideias internas e externas.

### 4.3. Planeamento Estratégico

---

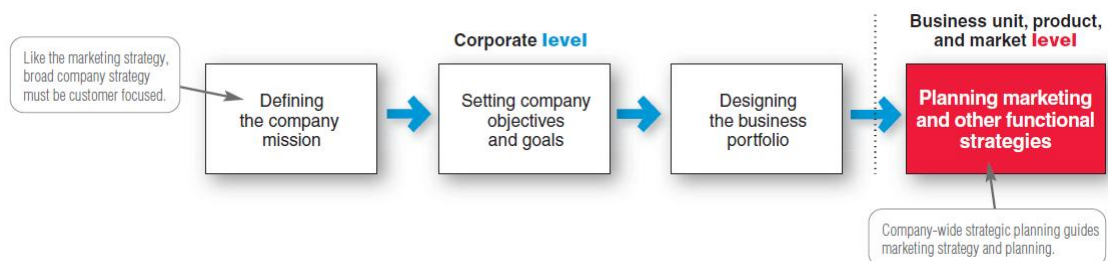
Kotler e Armstrong (2010) referem que o Planeamento Estratégico é o processo de desenvolvimento e manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos e capacidades da organização e as suas oportunidades de marketing em mudança, que “prepara o terreno” para o restante planeamento da empresa. Este envolve o desenvolvimento de uma estratégia para subsistência e crescimento a longo-prazo.



**Figura 9 Planeamento, Implementação e Controlo (Kotler & Armstrong, 2010)**

Este processo consiste em quatro passos, como se pode ver pela imagem que se segue:

- 1) Definir a missão da organização
- 2) Definir objetivos a alcançar
- 3) Estruturar um portfólio de negócio
- 4) Desenvolver planos funcionais



**Figura 10 Passos do Planeamento Estratégico (Kotler & Armstrong, 2010)**

Os autores afirmam, ainda, que a missão da organização deve ser orientada para o mercado, realista, específica, motivadora e consistente com o mercado. A missão é depois transformada em objetivos a alcançar detalhados que, por sua vez, guiam as decisões acerca do portfólio de negócio. Depois, cada UN e de produto deve desenvolver planos detalhados de marketing coerentes com o plano de toda a organização.

Seguidamente, serão desenvolvidos os conceitos de Plano de Negócios e de Marketing e, também, abordados os seus conteúdos e outros aspetos-chave.

### **4.3.1. Plano de Negócios**

---

Um Plano de Negócios consiste na descrição do negócio em si – o que fazer, o que não fazer e os principais objetivos. Compreende mais do que apenas o Marketing, pode incluir discussões de localização, colaboradores, finanças, alianças estratégicas, entre outros. Inclui as palavras sonantes que traduzem o objetivo da empresa numa linguagem emotiva. O Plano de Negócios de uma empresa cria o ambiente em que o Plano de Marketing vai prosperar.

#### **4.3.1.1. Porquê elaborar**

Investir tempo e concentração na criação de um Plano de Negócios é uma das atividades mais valiosas que se podem realizar. Criar um Plano de Negócios bem estruturado dará uma direção ao negócio e ajudá-lo-á a tornar-se num sucesso. Um Plano de Negócios fornece um mapa para o futuro do negócio e é essencial para atrair financiamento.<sup>15</sup>

#### **✓ Um Plano de Negócios é vital para assegurar financiamento**

Se uma empresa anda à procura de financiamento para o seu negócio, um plano deste género é essencial para ajudar a convencer investidores, ou quem empresta dinheiro, de que deve ser levada a sério. Quer o negócio seja novo ou já esteja há alguns anos em atividade, estas pessoas só vão arriscar o seu tempo e dinheiro se ficarem convencidos de que o negócio será um sucesso e que vai gerar lucro. Não obstante, o Plano de Marketing também é parte crucial no processo de atração de fundos.

#### **✓ Um Plano de Negócios fornece um mapa para o sucesso**

Um Plano de Negócios completo e bem pensado é uma das ferramentas mais importantes no processo de ajudar a alcançar objetivos a longo prazo. Dá uma direção ao negócio, define objetivos, organiza estratégias para atingir objetivos e ajuda a gerir possíveis obstáculos.

---

<sup>15</sup> Fonte: <http://www.business.gov.au/business-topics/business-planning/writing-a-business-plan/how-to-write-a-business-plan/Pages/default.aspx>

✓ **Um Plano de Negócios permite o controlo do negócio**

Planear um negócio pode parecer demasiado trabalho, que demora demasiado tempo, mas muitos negócios olham para isto como uma oportunidade. O planeamento ajuda a aprender acerca das diferentes forças e fatores que podem afetar o sucesso de um negócio. Se o negócio já está em atividade, ajuda a perceber o que é que funciona e o que se pode melhorar. Em vez de ter em conta o futuro, um Plano de Negócios permite ter sentido de controlo sobre o negócio e seu sustento.

Escrever e investigar para o Plano de Negócios significa ter numa oportunidade para:

- Aprender sobre a indústria, mercado e concorrência;
- Descrever exatamente onde o negócio se situa no mercado e para onde quer ir;
- Identificar desafios que podem aparecer e trabalhar estratégias para os evitar ou ultrapassá-los;
- Compreender as finanças do negócio, incluindo gestão de fluxos de caixa e determinação do ponto de equilíbrio;
- Definir objetivos específicos, prazo para os atingir e como medir a performance;
- Tomar boas decisões de negócio que se centrem nas atividades, maximizem os recursos e proporcionem uma vantagem competitiva.

✓ **É importante ter um Plano de Negócio, mas também é importante mantê-lo atualizado**

Um Plano de Negócios não é um documento que se cria uma vez e se arruma no fundo da gaveta. É um guia que deve ser desenvolvido à medida que o negócio cresce e muda. Negócios de sucesso reveem e atualizam os seus Planos de Negócio quando as circunstâncias mudam. Se há uma equipa envolvida, as sessões de brainstorming são uma boa maneira de beneficiar do seu conhecimento – isto assegura que estão todos a trabalhar para o mesmo objetivo e que todos se apoiam.

#### 4.3.1.2. Como elaborar

Para escrever um bom Plano de Negócios é necessário disciplina, tempo e concentração. Embora o processo pareça complexo, é muito gratificante e proporciona um sentido de controlo sobre o negócio. E não é necessário começar com uma folha em branco. Há muitos *templates* e guias na internet, criados por especialistas, que permitem seguir um processo claro e conciso. No entanto, antes de começar a utilizar o Plano, é aconselhável ter em conta o seguinte:<sup>16</sup>

- **Investigar** – Será necessário tomar algumas decisões acerca do negócio, nomeadamente em termos de estrutura, estratégias de marketing e finanças antes de completar o plano. Ao ter a informação correta, há uma maior precisão nas previsões e análises.
- **Determinar para quem é o plano** – Decidir o propósito do plano pode ajudar a identificar as respostas a questões como “Este plano tem mais do que um propósito?” ou “Será utilizado internamente ou estarão envolvidos terceiros?”. Se houver envolvimento de terceiros, não deve assumir-se que estão interessados apenas numa área do negócio. Normalmente procuram o conjunto todo.
- **Não é aconselhável tentar fazer o Plano de Negócios de uma só vez** – Primeiro é necessário decidir que secções são relevantes para o negócio e deixar de lado as que não se aplicam.
- **Pedir ajuda** – Se não se está confiante para completar o plano, pode pedir-se ajuda a um profissional para ler o plano e aconselhar da melhor forma.
- **Valores Reais vs. Valores Esperados** – Os negócios existentes podem incluir valores atuais no plano, mas se o negócio está apenas a começar e se usam valores esperados para o volume de negócios e finanças, é necessário especificar que os valores são uma estimativa.
- **Escrever o resumo no fim** – Utilizar o mínimo de palavras possível. Quer-se ir direto ao assunto, mas sem deixar de lado factos importantes. Também é uma oportunidade para vender o negócio, mas não em demasia. O que se quer é que potenciais bancos, investidores ou parceiros leiam rapidamente o plano, que o achem realista e que fiquem motivados pelo que leem.

---

<sup>16</sup>Fonte: <http://www.business.gov.au/business-topics/business-planning/writing-a-business-plan/how-to-write-a-business-plan/Pages/default.aspx>

- **Rever. Rever. Rever** – O Plano de Negócio serve para deixar uma boa impressão. Erros tirarão profissionalismo à imagem da empresa e do negócio, portanto o ideal é pedir a pessoas imparciais para ver se acham que o plano está em condições para apresentar aos alvos pretendidos.

#### 4.3.1.3. Conteúdos

Dependendo do tipo do negócio, o respetivo plano pode incluir os seguintes elementos:<sup>17</sup>

- **Página de rosto** – Descreve para que serve o plano e inclui informação geral sobre o negócio.
- **Resumo do negócio** – Uma visão geral numa única página escrita depois de o plano estar finalizado.
- **Sobre o negócio** – Tipicamente chamado de plano de operações. Inclui detalhes sobre o negócio, nomeadamente estrutura, registos, localização e instalações, colaboradores e produtos ou serviços.
- **Mercado** – Mais concretamente, o Plano de Marketing. Deve resumir a análise de marketing da indústria em que se entra, os clientes e os concorrentes. Esta secção deve incluir, também, os alvos de marketing e as estratégias para os mesmos.
- **Futuro** – Esta secção inclui os planos para o futuro e, também, a visão, objetivos e marcos-chave do negócio.
- **Finanças** – O plano financeiro inclui o como financiar o negócio, custos e projeções financeiras.
- **Documentação de suporte** – Lista de todos os anexos referentes ao plano. Por exemplo: cópias de procedimentos de emergência, mapas, currículos, ou quadros financeiros.

#### 4.3.2. Plano de Marketing

---

Enquanto um Plano de Negócios ajuda a direcionar a empresa, um Plano de Marketing ajuda a empresa a compreender como chegar ao destino pretendido, detalhando

---

<sup>17</sup> Fonte: <http://www.business.gov.au/business-topics/business-planning/writing-a-business-plan/how-to-write-a-business-plan/Pages/default.aspx>

passos importantes no caminho para criar relações com os clientes (Katherine Arline, 2012).

Kotler e Armstrong (2010) referem que o Marketing tem um papel-chave no planeamento estratégico da organização de várias formas. Em primeiro, proporciona uma “filosofia” de orientação que sugere que a estratégia da organização deve centrar-se na construção de relações com grupos de clientes importantes que sejam lucrativas. Em segundo lugar, fornece *inputs* aos estrategas, ajudando a identificar oportunidades de mercado atrativas e avaliando o potencial da organização para tirar partido delas. Finalmente, dentro das UN individuais, define estratégias para alcançar os objetivos das UN. Assim que os objetivos da UN estiverem definidos, a função do marketing é ajudar a realizá-los de forma lucrativa.

Katherine Arline (2012) refere que, podendo um Plano de Marketing ser formal ou informal, no mínimo, este descreve quem são os clientes, onde recolher informação e como chegar a eles. Um Plano de Marketing está cheio de significado e traz grandes benefícios para um negócio.

Alyssa Gregory<sup>18</sup> acrescenta que este plano é uma ferramenta essencial para todos os pequenos negócios.

Um Plano de Marketing auxilia na integração total dos esforços de marketing. Assegura uma abordagem sistemática ao desenvolvimento de produtos e serviços que correspondam e satisfaçam as necessidades dos clientes.<sup>19</sup>

Um Plano de Marketing inclui tudo desde a compreensão do mercado-alvo e posição da concorrência nesse mercado, a como se pretende alcançar o mercado-alvo e diferenciar da concorrência para concretizar a venda.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Fonte: [http://sbinformation.about.com/od/marketplansample/ss/small-business-marketing-plan\\_12.htm](http://sbinformation.about.com/od/marketplansample/ss/small-business-marketing-plan_12.htm)

<sup>19</sup> Fonte: <http://www.business.gov.au/business-topics/templates-and-downloads/Pages/marketing-plan-template-and-guide.aspx>

<sup>20</sup> Fonte: <https://www.sba.gov/content/developing-marketing-plan>

### 4.3.2.1. Benefícios

Ao longo do planeamento estratégico, a organização decide o que quer fazer com cada UN. Um Plano de Marketing envolve a escolha de estratégias de marketing que vão ajudar a organização a atingir os seus objetivos estratégicos globais. Um Plano de Marketing detalhado é necessário para cada negócio, produto ou marca. Os profissionais de Marketing por si só não produzem valor superior para os clientes. Devem praticar uma gestão de relação com os parceiros, trabalhando de perto com estes noutros departamentos para formar uma cadeia de valor eficaz que satisfaça o cliente. E devem trabalhar de forma eficaz com outras empresas no sistema de marketing para formar uma rede superior de distribuição de valor competitiva (Kotler & Armstrong, 2010).

Com foi referido atrás, elaborar um Plano de Marketing traz grandes benefícios a um negócio. Seguem-se alguns deles<sup>21</sup>:

- **Ponto de encontro:** As empresas, muitas vezes, subestimam o impacto de um Plano de Marketing nas suas próprias pessoas, que querem sentir-se parte de uma equipa envolvida num esforço conjunto emocionante e complicado. Para que os colaboradores se sintam envolvidos na empresa, é importante partilhar com eles a visão de onde a empresa quer chegar nos anos que se seguirão. As pessoas nem sempre entendem projeções financeiras, mas podem ficar animadas com um Plano de Marketing bem escrito e bem pensado. Deve considerar-se lançar o Plano de Marketing - talvez numa versão abreviada - pela empresa e fazê-lo com algum alarido, para gerar alguma emoção para as aventuras que estão para vir.
- **Mapa para o sucesso:** Sabe-se que os planos são coisas imperfeitas. Como pode saber-se o que vai acontecer daqui a 12 meses ou cinco anos? Não será desenvolver um Plano de Marketing um exercício de futilidade, um desperdício de tempo que seria melhor gasto reunindo com clientes ou afinando a produção? Sim, possivelmente, mas apenas no sentido mais estreito. Se não houver planeamento, dificilmente o negócio se mantém, e um plano impreciso é muito melhor do que nenhum plano.
- **Instruções operacionais da empresa:** Uma empresa é muito mais difícil de montar e executar do que qualquer brinquedo de criança, mesmo com instruções. O Plano de Marketing é um guia passo-a-passo para o sucesso da empresa. É mais importante do

---

<sup>21</sup> <http://www.entrepreneur.com/article/43018>

que a própria visão da empresa. Para montar um Plano de Marketing genuíno, é necessário avaliar a empresa de cima para baixo e assegurar que todas as peças trabalham juntas da melhor forma. Aconselha-se a fazer uma lista de tarefas em grande escala, que atribui tarefas específicas para um ano inteiro.

- **Pensamento capturado:** Os relatórios financeiros são a alma dos números de qualquer negócio, independentemente do tamanho. Isto não deve ser diferente no que diz respeito ao marketing. O documento escrito estabelece o plano de jogo. Se alguém sair, se novas pessoas entrarem, se alguns acontecimentos trouxerem pressão para alterar os dados conhecidos, a informação no Plano de Marketing escrito permanece intacta para lembrá-lo de que o que foi combinado.
- **Nível superior de reflexão:** No tumulto diário dos negócios competitivos, é difícil voltar sua atenção para o que realmente importa, especialmente para aquelas áreas que não estão diretamente relacionadas com as operações diárias. É preciso tirar tempo, periodicamente, para pensar sobre o negócio - se este fornece tanto chefia como colaboradores com o que se quer, se não há rugas inovadoras que se possam adicionar, se se recebe o máximo possível com os produtos, a equipa de vendas e respetivos mercados. O melhor momento para praticar um pensamento de alto nível é enquanto se escreve o Plano de Marketing. É uma altura em que o melhor é ficar longe de telefones e *faxes*, para que haja tempo exclusivamente para pensar e esboçar as estratégias o mais precisas possível sobre o futuro imediato da empresa.

Idealmente, depois de escrever planos de marketing durante alguns anos, é possível parar e avaliar uma série deles, ano após ano, e verificar o progresso da empresa. Claro que, às vezes, é difícil arranjar tempo para isso, mas tal atividade pode proporcionar uma visão objetiva e incomparável do que se está a fazer com a vida empresarial ao longo de vários anos.

#### 4.3.2.2. Conteúdos

Katherine Arline (2012) refere alguns elementos que devem constar de um Plano de Marketing:

- **Desenvolver uma visão muito clara e focada de porque é que um cliente potencial recorreria ao negócio.** Mais especificamente, qual é a necessidade fundamental que o

produto ou serviço vai satisfazer? É para ajudar os clientes a passar o dia com mais facilidade? Para trabalhar de forma mais eficiente? Para ganhar o respeito e admiração dos pares? A oferta deve ser projetada para satisfazer as necessidades dos clientes melhor do que a concorrência.

- **Identificar seus clientes-alvo.** Existem inúmeros clientes potenciais na maioria dos mercados, mas para uma pequena empresa ter sucesso mais rapidamente e da melhor forma, deve estudar o mercado para determinar as características dos melhores clientes-alvo. O cliente-alvo deve ser descrito em pormenor. Ao fazê-lo, uma empresa também desenvolve uma imagem mais clara das receitas e finanças esperadas das vendas.
- **Identificar os concorrentes que querem os mesmos clientes-alvo.** Há sempre um concorrente – mesmo que pareça o contrário. Pequenas empresas raramente tiram tempo para estudar seus concorrentes em profundidade. Mas deve compreender-se quem são concorrentes, qual a sua principal vantagem competitiva e como vão responder à oferta (redução de preços, aumento da comunicação, etc.).
- **Anotar a declaração de posicionamento da marca para os clientes-alvo.** Em última análise, a marca e o que ela simboliza para os clientes será a vantagem competitiva mais forte. Deve haver capacidade de escrever uma frase declarativa simples de como se vai corresponder às necessidades dos clientes e vencer a concorrência. As melhores declarações de posicionamento são aquelas que são *single-minded* e focadas nas necessidades dos clientes-alvo. A autora diz, ainda, que as empresas também precisam incorporar vários canais nos seus planos de marketing, os quais podem incluir o Marketing de *Social Media*, pois os *Social Media* tornaram-se uma parte essencial dos planos de marketing das empresas. As empresas que ainda têm de perceber as oportunidades que o *Facebook*, *Twitter*, *Google +*, *LinkedIn* e outras redes proporcionam, estão a perder. Mesmo que o conceito de Marketing de *Social Media* possa sobrecarregar certos proprietários de pequenas empresas, o processo não precisa ser um desafio, à medida que mais serviços e empresas surgem mais e com mais frequência. É necessário descobrir onde os clientes gastam o seu tempo para a empresa poder criar presença nas plataformas de *Social Media*. É necessário desenvolver uma estratégia de conteúdo que pode ser executado internamente para, depois, executar a estratégia ao inserir conteúdos da marca nas plataformas selecionadas. É realmente importante determinar se os clientes estão nessas plataformas.

Quando se escreve um Plano de Marketing é necessário ser claro acerca dos objetivos a alcançar e como o fazer. Um bom Plano de Marketing propõe objetivos claros, realistas e mensuráveis, inclui prazos, fornece um orçamento e distribui responsabilidades. Um plano pode conter estes elementos:<sup>22</sup>

- Análise do mercado atual
- Objetivos do negócio
- Estratégias-chave
- Passos para atingir os objetivos
- Orçamento proposto
- Prazos

Já Kotler e Armstrong (2010) defendem que os conteúdos de um Plano de Marketing são os seguintes:

- **Sumário executivo**
  - Apresenta um breve resumo dos objetivos principais e recomendações do plano para revisões pela gestão, ajudando a gestão de topo a encontrar rapidamente os pontos mais importantes do plano.
- **Situação de mercado atual**
  - Descreve o mercado alvo e a posição da organização no mesmo, incluindo informação acerca do mercado, performance de produto, concorrência e distribuição. Também inclui:
    - Uma descrição do mercado, que define o mercado e os principais segmentos e depois revê as necessidades dos clientes e os fatores do ambiente de marketing que podem afetar a compra.
    - Uma revisão de produto, que mostra vendas, preços e margens brutas dos principais produtos na linha de produtos.
    - Uma revisão da concorrência, que identifica os principais concorrentes e avalia as suas posições de mercado e estratégias para qualidade de produto, preço, distribuição e promoção.

---

<sup>22</sup> Fonte: <http://www.business.gov.au/business-topics/templates-and-downloads/Pages/marketing-plan-template-and-guide.aspx>

- Uma revisão da distribuição, que avalia as tendências de compra recentes e outros desenvolvimentos nos principais canais de distribuição.
- **Análise de ameaças e oportunidades**
  - Avalia as principais ameaças e oportunidades que o produto pode encontrar, ajudando a gestão a antecipar desenvolvimentos importantes, positivos ou negativos, que possam ter um impacto na empresa e suas estratégias.
  - Define os objetivos de marketing que a organização gostaria de alcançar durante a duração do plano e discute assuntos-chave que vão afetar esse alcance.
- **Estratégia de marketing**
  - Descreve a sistemática de marketing através da qual a UN espera criar valor e relações, e as especificidades de mercados-alvo, posicionamento e níveis de despesas de marketing. Como irá a empresa criar valor para os clientes de modo a obter valor dos mesmos? Também descreve estratégias específicas para cada elemento do marketing mix (os elementos básicos que constituem qualquer estratégia de Marketing: Produto, Preço, Promoção, Distribuição) e explica como cada um responde às ameaças, oportunidades e assuntos críticos referidos anteriormente no plano.
- **Programas de ação**
  - Refere como as estratégias de marketing se vão tornar em programas de ação específicos que respondem a questões como “O que vai ser feito?”, “Quando será feito?”, “Quem vai fazê-lo?” e “Quanto vai custar?”.
- **Orçamentos**
  - Consiste num orçamento de marketing de suporte detalhado que é essencialmente uma definição de lucro e prejuízo projetados. Mostra receitas esperadas e custos de produção, distribuição e marketing esperados. A diferença é o lucro projetado. Assim que este é aprovado pela gestão de topo, o orçamento torna-se a base para compra de materiais, agendamento produção, planeamento pessoal e operações de marketing.

- **Controlos**

- Aborda o tipo de controlo que será utilizado para monitorizar o progresso e permitir à gestão de topo rever resultados de implementação e identificar produtos que não cumprem os objetivos definidos.

### **4.3.3. Próximos passos**

Uma vez que as estratégias para cada canal foram identificadas, é preciso descobrir a estratégia da empresa. Katherine Arline (2012) afirma que criar uma lista bem definida de orçamentos, metas e itens de ação, com pessoal adequado atribuído a cada um, ajuda a tornar o Plano de Marketing uma realidade. A autora refere ainda a importância de decidir antecipadamente como se vai medir o sucesso. Espera-se para ver o aumento das vendas ou de tráfego, ou novos contactos de clientes? Devem definir-se metas para cada canal e comparar os resultados com os esforços anteriores e com as expectativas. Se um canal é de baixo desempenho, devem analisar-se as consequências, tanto para abandoná-lo como para adicionar mais recursos. Se os esforços têm sido em vão como resultado de uma incapacidade de compreender a audiência do meio, é necessário voltar ao básico. Pedir aos clientes para completar uma pesquisa de *email* sobre os seus hábitos de *Social Media* em troca de um desconto, pode ajudar a aprender as relações surpreendentes entre dados demográficos do cliente e esforços de marketing.

## **4.4. Conclusões**

---

Como é possível compreender pelos pontos de vista analisados anteriormente, não basta ter um nome sonante ou uma imagem apelativa para que uma marca tenha sucesso. Todos os seus constituintes são importantes individualmente, é verdade, mas só em conjunto e muito bem definidos formam uma marca imbatível, tal como acontece numa empresa de excelência, em que todos os seus colaboradores, independentemente do nível hierárquico que ocupam, trabalham para os mesmos objetivos.

Além de uma estratégia bem definida e aplicada, é importante tentar estar sempre um passo à frente da concorrência, apostando na inovação. Basta algo tão simples como um pensamento para desencadear um processo de inovação e não é preciso ter receio de que esse pensamento não seja aceite pois, por mais estranho que seja, vai levar a que

surjam outros, que por sua vez irão resultar em possíveis soluções para o problema em análise. A inovação parte das pessoas e da forma como encaram cada desafio que lhes é proposto.

Tendo os pontos anteriores em mente, segue-se o planeamento. Já foi referido que um Plano de Negócios ajuda a direcionar a empresa e um Plano de Marketing ajuda a empresa a compreender como chegar ao destino pretendido. Cada um não faz sentido sem o outro, no entanto, ambos os documentos devem ser consistentes. É importante ter em mente que um Plano de Marketing deve continuar a ser atualizado enquanto o negócio estiver operacional. À medida que o negócio muda muitas das estratégias, o plano tem de evoluir para assegurar que o negócio continua na direção certa.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Fonte: <http://www.business.gov.au/business-topics/templates-and-downloads/Pages/marketing-plan-template-and-guide.aspx>

## 5. Metodologia

---

Este relatório teve subjacente uma metodologia de carácter qualitativo, tendo sido utilizado um “*Case Study*”, com o objetivo de estudar a criação e lançamento da inCentea – Marketing e Inovação, uma marca do grupo inCentea.

Um “*Case Study*”, ou Estudo de Caso, é um método de investigação em que se aprofunda uma determinada realidade/caso concreto e se utiliza um ou mais métodos qualitativos de recolha de informação sem seguir uma linha rígida de investigação.

Tendo em conta o presente relatório, as tarefas desenvolvidas no estágio e o facto do mesmo ter sido desenvolvido na inCentea, o estudo de caso dirigido à referida empresa, surge, a meu entender, como a metodologia mais adequada.

Assim, de modo a concretizar o principal objetivo do presente relatório, referido anteriormente, procedeu-se à recolha de toda a informação necessária acerca da empresa, bem como do tema propriamente dito, através de pesquisa em livros, *papers*, *websites* documentos da empresa e experiência e contacto com diversos informantes privilegiados da própria empresa.



## 6. A inCentea MI

---

Neste capítulo é feito o *case study* à marca lançada pela inCentea, relatando o surgimento da ideia, os seus principais objetivos, a estratégia, as ferramentas utilizadas, a sua apresentação e lançamento, referindo as perspetivas pós-lançamento e divulgação e, finalmente, apresentando os resultados do lançamento.

### 6.1. Criação

---

A ideia para esta marca foi uma questão de focalização do negócio. Isto é, depois de uma análise mais exaustiva sobre as marcas, percebeu-se que o caminho seria este, ou seja, para escalar a marca, fazia sentido unir. Houve, a certa altura, algumas dúvidas sobre se a Inovação e o Marketing deviam, ou não, estar separados. Houve, também, a incerteza se a marca principal, a inCentea, muito reconhecida pela Gestão, faria entropia com estas áreas adjacentes e a conclusão tirada, depois de feitos alguns estudos, foi que a palavra inCentea, além de remeter para a Gestão, também significa Inovação. Isto cria um mix disperso, a partir da maior parte dos contactos que têm sido feitos nos últimos anos, seja pelo âmbito da Inovação, seja pelo da Gestão, que tem muito peso na estrutura da empresa em termos de solução, sobrepondo-se por vezes a outras áreas de negócio.

Querendo a inCentea transformar-se e seguir um outro caminho além deste, e para alcançar a Visão 2020, não fazia sentido separar o Marketing da Inovação. Uma das razões para tal acontecer é o facto de, em Portugal mais concretamente, vivermos numa necessidade de agregar e não dispersar. Ao fazer a separação destas duas áreas, dá-se o exemplo, não pretendido, de dispersão. No mundo complicado de marcas que se vive hoje em dia, as marcas Sente Design e 2i inCentea Inovação, não tinham escala, portanto a solução foi unirem-se para ser exemplo do caminho que se quer seguir.



**Figura 11 Logótipo da inCentea MI<sup>24</sup>**

---

<sup>24</sup> Fonte: inCentea MI (2015)

Isto não quer dizer que cada vertente não poderá ser vista como uma só marca, ou seja, para muitos clientes o mais importante será o Marketing e para outros a Inovação. A Sente Design, que passaria a chamar-se inCentea Marketing, acabaria por tirar partido do sucesso que a Inovação tem tido nos mercados nacional e internacional.

O objetivo principal desta marca é encontrar um caminho próprio, sem necessitar de se apoiar nos *softwares* de Gestão.

## **6.2. Serviços**

---

### **6.2.1. inCentea Marketing**

---

Há poucos anos, a inCentea percebeu que tinha competências para desenvolver uma área de negócio que compreendia o Marketing e a Inovação, pelas relações institucionais que tem com clientes e parceiros, que incentivaram esse caminho, e começaram a desenhá-lo.

Apareceu então a Sente Design, com o objetivo de integrar o Departamento de Marketing da inCentea, o que permitiu delinear uma estratégia para seguir o caminho pretendido. A marca foi valorizada, ou seja, não se mudou o nome na altura. Entretanto, juntou-se também uma empresa da UN PHC, a Elaconta, que tinha a componente de desenvolver *websites* institucionais, recorrendo a programação e *webdesign*. Com estas duas marcas, fundindo o marketing tecnológico com o *design* e integrando, ainda, um *marketeer* da empresa Visione, o negócio foi crescendo. Com a entrada da empresa Contraponto para o grupo, percebeu-se que havia mais uma forma para alavancar o negócio.

Em suma, a inCentea Marketing, é um agregado de empresas que, cada uma com o seu *know-how*, contribuem para que a vertente do Marketing seja bem explorada e trabalhada.

#### **6.2.1.1. Estratégia de Marketing**

Todas as marcas precisam de objetivos bem delineados e uma estratégia bem estruturada para alcançá-los no tempo certo e na hora certa. Para isso, é feita uma análise

estratégica das marcas dos clientes e criado o plano de marketing tendo em conta os seus objetivos, recorrendo a estudos de mercado e de notoriedade de marca. Tudo isto é feito com recurso a pró-atividade na gestão de comunicação entre empresas e os órgãos de comunicação social, prestando serviços de assessoria mediática.

### **6.2.1.2. Design**

É necessário dar vida às marcas. Para tal, são definidas a identidade das mesmas e respetivas estratégias de posicionamento e os produtos, *stands* e suportes publicitários são desenhados e criados graficamente, bem como ilustrações que irão marcar a diferença, fazendo com que as marcas dos clientes ganhem a postura de mercado pretendida.

### **6.2.1.3. Marketing Tecnológico**

Consiste na forma como as marcas estão presentes na Web e como é que elas dão a conhecer aos internautas. São criados *websites* institucionais e lojas online, bem como, aplicações móveis que podem levar as marcas a conhecerem novos mundos. Para além disso, a presença *online* das mesmas precisa de ser gerida e otimizada, o que pode ser feito através de *Email Marketing*, *SMS Marketing* e *Publicidade Digital* ou *Redes Sociais*.

### **6.2.1.4. Suportes de Comunicação**

Tudo o que diz respeito ao desenho e criação de suportes de comunicação diferenciadores. Consiste na definição de um conceito de comunicação que se enquadre no contexto atual e futuro das marcas dos clientes. Recorrendo à criatividade, o estacionário, campanhas publicitárias, suportes físicos de publicidade, *newsletters*, catálogos de produto vão captar a atenção das pessoas certas. Os vídeos e as fotografias são um complemento que coloca as marcas mais próximas de quem as quer conhecer melhor.

## **6.2.2. 2i inCentea Inovação**

---

A ideia nasceu da tentativa de criar uma marca que já existia “sem querer”, a inCentea Inovação, com o intuito de fugir à própria expressão, pois a inCentea Inovação é vista como inovação interna e a intenção era transpor para o mercado, sendo necessário um elo de ligação para os menos atentos/envolvidos. O “2i” vem de “*innovation to improve*”,

pois a inovação serve para uma melhoria contínua, mas também é uma referência à Inovação na inCentea.

O objetivo será o posicionamento no mercado como referência em consultoria de inovação. Tendo em conta que o foco da 2i são as pessoas, tendo sempre em mente o resultado final, a criação de valor, dá-se possibilidade às organizações de criarem dinâmicas novas, constantes e de adaptação à mudança, fazer as pessoas “sair da caixa”, pensar de forma diferente e inovadora, para que implementem soluções que resolvam os seus problemas de forma permanente. É, também, importante incentivar os clientes a admitir que o que dizem hoje pode já não ser válido amanhã, pois o mundo está em constante mudança.

### **6.2.2.1. Cultura de Inovação**

Processo integrado que se separa em quatro grandes grupos: diagnóstico, plano estratégico, ação e avaliação. É um projeto integrado nas atividades em geral da organização e apresenta como principal objetivo criar uma empresa que foca a valorização na constante proatividade, *empowerment*, colaboração e partilha de conhecimento, resultando disso mesmo uma empresa à prova do futuro.

Durante a fase inicial, é feita uma análise do seu contexto organizacional e seu ADN, capacidade de inovação, recursos de inovação e estratégia organizacional. De seguida, é feita uma definição da estratégia de inovação e indicadores de performance da inovação. Cria-se um plano de ação, que poderá incluir um conjunto de atividades que promovam a geração de ideias e projetos de inovação, sensibilização e formação para inovação, criação de agentes de inovação e a implementação metodologias de inovação. Posteriormente, elabora-se o relatório de avaliação geral decorrente do plano de atividades realizadas.

Muito resumidamente, esta nova cultura consiste na capacidade de trabalhar em rede e de observação, na atitude para a ação, da orientação para a mudança e na habilidade cognitiva, como mostra o esquema seguinte.



**Figura 12 Cultura para Inovação<sup>25</sup>**

### **6.2.2.2. Tecnologia para a Inovação**

#### **Plataforma de Gestão da Inovação**

Desta plataforma consta o registo, classificação, promoção e avaliação de ideias e sugestões, desafios de inovação, procedimentos segundo a certificação NP4457, relatórios, discussão de ideias, partilha de conhecimento e comunicação organizacional, auscultação colaborativa, melhoria contínua e inovação.

### **6.2.2.3. Workshops**

- **Cultura de Inovação**

O objetivo deste workshop é sensibilizar individualmente os colaboradores para uma cultura organizacional dinâmica e inovadora, onde a partilha e proatividade trazem sucesso aos próprios e à organização. Além de ser feita uma introdução à história e aos conceitos de inovação, fala-se de cultura organizacional, pensamento criativo e lógico, ferramentas para a geração de ideias, partilha e gestão do conhecimento e é ainda abordada a temática das empresas do futuro.

---

<sup>25</sup> Fonte: inCentea (2014)

- **Gestão da Mudança**

Com o objetivo de sensibilizar individualmente cada colaborador para as mudanças cada vez mais repentinas dos contextos de mercado, sociais e económicos e alertar para métodos e ferramentas que ajudem os colaboradores na adaptação a estas alterações de forma mais tranquila e pacífica, este workshop trata temas como gestão da mudança, gestão de expectativas e *empowerment* dos colaboradores, havendo ainda espaço para alguns jogos de sensibilização e adaptação à mudança.

- **Criatividade**

Todos somos criativos, sendo necessário sensibilizar as pessoas para esta capacidade e promover a criatividade organizacional. Neste workshop aprende-se como ser criativo, sobre o facto de a criatividade ser necessária em tudo o que fazemos, a diferença entre criatividade e inovação e que a criatividade surge até nos temas menos criativos. É, ainda, apresentado um *case-study* de uma empresa “super criativa” e são feitos jogos de criatividade.

- **Como ter ideias**

Este workshop permite facultar aos colaboradores métodos e ferramentas que permitam uma visão inovadora, a criação de ideias disruptivas e a melhoria contínua, abordando temas como ferramentas de geração de ideias, geração de ideias e sistemas e processos de Gestão de Ideias.

- **Inovação Social**

O tema principal do workshop é a inovação e a criação de valor focadas na responsabilidade social, pois é necessário investir dentro do contexto organizacional na inovação social e comunitária. Através de um jogo de gestão da sustentabilidade social, as pessoas são sensibilizadas para a exclusão social e aprendem sobre inovação social e a fazer a diferença com poucos recursos disponíveis.

- **Projetos de Inovação**

O objetivo deste workshop é sensibilizar as pessoas para a eficácia na gestão de projetos e para a singularidades no que toca a projetos de inovação, concedendo aos colaboradores capacidades de gestão de projetos. São tratados temas como identificação do âmbito da inovação, gestão de tempo, gestão de recursos, gestão de equipa e orçamentação.

- **Criação de conceito**

Neste workshop aprende-se como criar conceitos, protótipos e testá-los em pré-lançamento, abordando as temáticas da criação de um conceito, teste de conceito e protótipo.

- **Inovação em Parceria**

Este workshop remete para a importância de gerir a inovação em parceria, para a partilha de conhecimento e para o desenvolvimento de ideias coletivas com uma visão integradora. É abordado o conceito de Inovação Aberta, bem como as temáticas de gestão de inovação partilhada, gestão do conhecimento, gestão de interfaces de inovação e comunicação na inovação.

#### **6.2.2.4. Gestão da Inovação**

- ***ProblemSolve***

Usando algumas comprovadas metodologias de análise de contexto, geração de ideias inovadoras, procuram encontrar-se, no final da sessão de trabalho, algumas ideias inovadoras a resolução de um problema existente na sua organização.

- **Estratégia de Inovação**

Consiste no apoio às organizações na criação de um plano estratégico para a inovação, olhando para o seu contexto organizacional, tendo em conta a sua cultura organizacional, capacidades, recursos humanos e estratégia organizacional.

- **Processos de Inovação**

Consiste em prestar serviços de consultoria e apoio na implementação de um sistema de gestão da inovação com base na norma de IDI NP 4457.

### **6.2.2.5. Financiamento para a Inovação**

Prestação de serviços consultoria e apoio na obtenção de fundos de financiamento para projetos de inovação, contando com o apoio da iniciativa Horizonte 2020.

### **6.2.2.6. A São**

Da vertente da cultura de inovação faz também parte o marketing interno, envolver as pessoas, apresenta-lhes a estratégia, perceber o que querem em termos de mudança, etc. Por isso mesmo, a “São” surge na gestão de tendências como um totem, alguém que veste a camisola do cliente, alguém que seja o rosto do cliente. A ideia é funcionar como ponto de encontro para a comunicação da informação entre produtores e consumidores, ajudando ligeiras transações económicas, assegurando aos consumidores que estas criaturas (e os seus donos) são giras de mais para serem menosprezadas. Além disso, diminuem os efeitos do crescente afastamento dos produtos laborais (Cayla, 2013).

“São” serve tanto para saúde, como para inovação, e é uma forma de mostrar fisicamente que a Inovação existe e que é posta em prática. Ela é pequenina, pois precisa das pessoas para crescer, e valoriza o trabalho em equipa, mas tem uma personalidade forte e tenta fazer-se ouvir e motivar os colaboradores da melhor forma possível.



**Figura 13 São da inCentea<sup>26</sup>**

---

<sup>26</sup> Fonte: inCentea (2014)

A São será utilizada no marketing interno dos clientes, personalizada a cada um com roupas e ferramentas, para que possa ser reconhecida facilmente pois, da mesma forma que cada empresa é diferente, cada São será diferente.

### **6.3. Apresentação, Lançamento e Divulgação**

---

A apresentação e lançamento foram feitos no dia 1 de Janeiro, embora houvesse um lançamento protótipo que já acontecia com os clientes que solicitaram a intervenção e internamente também se estivesse a divulgar essa imagem. No entanto, a marca só estaria bem preparada em Janeiro.

Pretendia-se que a marca fosse divulgada em vários momentos, no entanto, inicialmente foi feita de forma íntima, ou seja, começando com os colaboradores, pois pensou-se que o esforço feito internamente iria alavancar bastante (cerca de 300 colaboradores, que desde o início ficaram fascinados por esta nova marca). Não houve segmentação, isto é, não foi feita a distinção do que era interno e externo, o que permitiu que a vontade de conquistar a Visão 2020 passasse para as outras equipas.

Como o lançamento da marca foi feito perto da data da Convenção Anual, aproveitou-se a oportunidade de utilizar a Convenção para promover a inCentea MI junto dos parceiros e clientes, esperando que se fizesse uso do Word-Of-Mouth (WOM), que ainda é a forma mais eficaz de disseminação da informação.

Outros momentos de divulgação da marca seriam comunicados de imprensa, aproveitando a parceria com o Jornal de Leiria, e outras iniciativas.

A própria notoriedade da empresa-mãe e seus pontos de contacto também ajudaram a que a marca fosse reconhecida junto dos clientes e parceiros. Ao difundir pela rede de contacto foi necessário ter em atenção se o modelo de negócio iria funcionar com clientes ou potenciais clientes pois, dependendo do perfil, a abordagem será sempre diferente.

Além disto, foi idealizado que seriam realizados alguns workshops de lançamento. O *site* é chamativo e criativo.

## 6.4. Estratégia

---

O objetivo inicial é treinar algumas metodologias internamente, tendo a intenção de treinar com alguns clientes também. Há projetos piloto a ser trabalhados com alguns clientes, com o intuito de massificar, começando por angariar o interesse das pessoas com inquéritos, *workshops*.

Perceber para onde é que o cliente quer ir e por onde e, através da análise da estratégia organizacional, maioritariamente dos pontos fortes e fracos, concluir se está no caminho certo para concretizar os seus objetivos. Muitos clientes não têm uma estratégia muito desenvolvida, por isso, é necessário ir mais fundo e tentar descobrir relações concretas.

A maior parte das empresas tenta ser diferente, acabando por ser iguais. A inCentea MI quer ser igual, para depois se diferenciar através dos seus serviços.

Além dos serviços referidos anteriormente, têm-se aplicado metodologias de desafio, como *Design Thinking* e *Kaizen*, e pretende-se abordar metodologias como *Pretotyping* e *Mindmap*. Têm sido utilizadas ferramentas de desenvolvimento de marketing e *webmarketing*, plataformas e redes colaborativas, como *SharePoint*, *Yammer* e CRM. A Gestão de Interfaces é também bastante utilizada, sendo especialmente importante para a 2i, sendo esta feita recorrendo às plataformas colaborativas.

## 6.5. Visão

---

Sabe-se que é um projeto ambicioso e difícil de aplicar e que não terá resultados imediatos. Há casos isolados em que, através de uma determinada metodologia, se possa ajudar o cliente a resolver um problema ou a melhorar alguma situação, no entanto, é sempre necessário ter uma relação de pelo menos 2/3 anos para haver mudanças perceptíveis na organização.

O sonho, desejo, objetivo é, em 2020, serem considerados a melhor empresa de consultoria de inovação em Portugal, sabendo também que no mercado internacional será mais fácil de vender, pois está mais preparado para algo assim. Pode acontecer ter uma maior maturidade que possa alavancar para o mercado internacional e, posteriormente,

voltar ao mercado nacional com essa experiência, ou seja, utilizar o poder da internacionalização para vingar no mercado nacional, pois algumas das empresas com quem a inCentea trabalha são multinacionais, levando facilmente a marca para o mercado externo. Portanto, será de esperar que o sucesso seja mais imediato no estrangeiro do que propriamente em Portugal, o que trará *leads*, ou seja, referências para futuros clientes.

## 6.6. Projetos concluídos

---

Para demonstrar o sucesso que a inCentea MI tem tido desde o seu lançamento, são apresentados seguidamente os projetos concluídos nos primeiros 6 meses, fazendo uma pequena introdução às empresas que escolheram trabalhar com a inCentea MI.

- **Rosários 4**

A Rosários 4 é uma empresa especializada na produção de fios têxteis e seu tingimento. Os seus produtos incluem fios para bordados e tapeçarias, com especial relevo para a tapeçaria de Arraiolos, tipicamente portuguesa.<sup>27</sup>

Para esta empresa a inCentea MI desenvolveu caixas/*packaging* de *crochet*, criou embalagens para novelos de *crochet*. Ficou, também, responsável pela conceção, produção e acompanhamento de montagem de um *stand* para uma feira na Alemanha. Esta feira é dedicada a clientes B2B e a Rosários 4 teve oportunidade de apresentar as novas tendências de cores e novos fios, nomeadamente os fios de cortiça portuguesa, 100% *Made in Portugal*.

- **Rico Gado**

A Rico Gado é uma empresa que fabrica alimentos compostos para animais e que faz importação e exportação de sementes e cereais.<sup>28</sup>

A inCentea MI está a criar o seu *site*, bem como os seus folhetos institucional e técnico.

---

<sup>27</sup>

Fonte:  
<http://www.rosarios4.com/index.php?lop=conteudo&op=d64a340bcb633f536d56e51874281454&id=eccbc87e4b5ce2fe28308fd9f2a7baf3>

<sup>28</sup> <http://www.incentea-mi.pt/pt/client/rico-gado-23>

- **Faplana**

A Faplana é uma empresa produtora de artigos em baquelite, ureia e melamina através do processo de fabrico de moldação por compressão.<sup>29</sup>

A inCentea MI desenvolve o seu *press kit* e já desenvolveu *packaging* para as novas colheres.

- **Bloco B**

A Bloco B é uma empresa de transformação e comercialização de pedras mármore e outras, construção civil, comércio de equipamentos para transformação de pedra e construção civil e inertes.<sup>30</sup>

A inCentea MI ficou responsável pela conceção, produção e acompanhamento de montagem de um *stand* para feiras internacionais, bem como pela criação e desenvolvimento do *website responsive*, com loja online para clientes B2B.

- **ACILIS**

A ACILIS é uma associação patronal de empresários comerciais, industriais e de serviços, que se rege pelos estatutos e por um regulamento interno e que defende os interesses da classe empresarial, o comércio, a indústria e os serviços, sem fins lucrativos.<sup>31</sup>

Para esta empresa, a inCentea MI desenvolveu cartões de associado e cartões de desconto.

- **Postulação de Francisco e Jacinta Marto**

A Postulação de Francisco e Jacinta Marto é uma instituição da Igreja Católica que trabalha sob a direção da Congregação da Causa dos Santos e do Bispo da Diocese de Leiria-Fátima e tem como missão promover o processo de canonização dos Beatos Francisco e Jacinta Marto.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Fonte: <http://www.faplana.com/pt/conteudo/empresa>

<sup>30</sup> Fonte: <http://www.portugalio.com/bloco-b/>

<sup>31</sup> Fonte: <http://www.acilis.pt/portal/pt/home/acilis-apresentacao.html>

<sup>32</sup> Fonte: <http://www.pastorinhos.com/postulacao/>

Para esta instituição, a inCentea MI reformulou o Boletim dos Pastorinhos, ou seja, fez uma reestruturação e criou um novo *layout*.

- **UGT**

A UGT é a Central Sindical de Portugal, criada por um grupo de sindicatos que se separaram da CGTP, preferindo criar uma central à parte, ao invés de contestar as posições políticas predominantes na CGTP.<sup>33</sup>

A inCentea MI foi responsável pela criação e desenvolvimento do seu novo *website*, Um *design responsive* e ferramentas de partilha em redes sociais e facilidade de publicação e gestão de conteúdos são algumas das características e funcionalidades deste novo *website*.

- **Evento Roadshow PHC**

Este evento pretendeu apresentar as soluções de mobilidade da versão 17 do Software PHC CS e abordar ferramentas como mobilidade, adaptabilidade e desempenho, que são disponibilizadas com as soluções da PHC. Além disso, foi ainda apresentado um estudo sobre a mobilidade e a sua tendência no mundo empresarial.<sup>34</sup>

A inCentea MI desenvolveu a *landing page* de promoção deste evento pelo País, que possuía a possibilidade de os participantes se inscreverem no mesmo.

- **Vizion**

A Vizion é uma empresa de consultoria e inovação sediada em Macau, com serviços como Design Estratégico, Inovação Tecnológica e Consultoria & Aconselhamento.<sup>35</sup>

Desenvolvimento de *one page* para empresa com o intuito de promover os seus serviços e localização neste país.

---

<sup>33</sup> Fonte: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Uni%C3%A3o\\_Geral\\_de\\_Trabalhadores](https://pt.wikipedia.org/wiki/Uni%C3%A3o_Geral_de_Trabalhadores)

<sup>34</sup> Fonte: <http://www.phc.pt/portal/n/roadshow-incidente.aspx#.VYPiyPIViko>

<sup>35</sup> Fonte: <http://vizion-mo.com/>

- **Olá Ria**

O Olá Ria Restaurante, Bar e Esplanada é um espaço sofisticado (mas informal), que oferece uma sala de refeições com sabores portugueses, a par com novas propostas gastronómicas criativas, sempre atendendo aos paladares mais exigentes.<sup>36</sup>

Para o Olá Ria Restaurante, a inCenteaMI fez a gestão de conteúdos para *Facebook* e a dinamização de iniciativas e eventos promovidos pelo espaço de restauração.

- **MD Moldes**

A MD Moldes é uma empresa cujo objetivo é fornecer um serviço completo na área dos moldes (conceito, *design*, fabrico e injeção).<sup>37</sup>

A inCentea MI criou imagens para um *stand* para feiras internacionais em função do tipo de mercado e produtos da empresa. Desenvolveu, também, um folheto de produtos da MD Moldes.

- **Bluepharma**

A Bluepharma é uma empresa farmacêutica, cuja atividade desenvolve-se em produção de medicamentos próprios e para terceiros, investigação, desenvolvimento e registo de medicamentos e comercialização de medicamentos genéricos.<sup>38</sup>

Graças à inCentea MI, já está implementada a plataforma de Gestão de Inovação 2i, que permite registar, classificar e avaliar ideias e sugestões, lançar desafios e fomentar a comunicação organizacional através da partilha de conhecimento e discussão de ideias, com vista a uma melhoria contínua através da inovação, centralizando a Gestão das Interfaces e a Gestão das Ideias de forma eficiente.

- **Castelhano e Ferreira**

A Castelhano e Ferreira é uma empresa de construção na indústria de tetos falsos e divisórias que por vezes gere algumas grandes remodelações chamando alguns profissionais de outras áreas de construção. Presta ainda apoio à conceção, desenvolvendo

---

<sup>36</sup> Fonte: <http://ola-ria.com/frontpage/>

<sup>37</sup> Fonte: <http://www.md-moldes.com/pt/company/perfil-1/>

<sup>38</sup> Fonte: <https://www.bluepharma.pt/about.php>

soluções vantajosas para o cliente e que vão ao encontro das necessidades dos mesmos e das novas tendências.<sup>39</sup>

Até agora, a inCentea MI prestou serviços de consultoria de estratégia de inovação, concluindo o processo de *ProblemSolve* com foco no plano estratégico, e realizou alguns workshops.

- **Panicongelados**

A Panicongelados é uma empresa de produção produtos de padaria e pastelaria ultracongelados que tem por base uma empresa familiar com experiência na confeção de produtos de padaria e pastelaria tradicionais e métodos artesanais de fabrico aliada à inovação tecnológica nos processos.<sup>40</sup>

Graças à colaboração com a inCentea MI, foi implementada uma plataforma de gestão de ideia, que está a funcionar, e está a ser ultimada uma de gestão de interfaces e já foi feito um workshop de cultura da inovação para 200 colaboradores.

- **Normax**

A Normax empresa orientada para a produção e distribuição de produtos para as áreas da Saúde, Educação, Investigação, Controlo e Indústria.<sup>41</sup>

Para esta empresa, a inCentea MI aplicou a metodologia *ProblemSolve*, que foi descrita anteriormente, estando já este processo concluído.

- **Agriloja**

A Agriloja é uma loja que comercializa artigos nas áreas de Agricultura, Jardim, Pecuária, Animais de Estimação, Bricolage e Casa e Lar.<sup>42</sup>

Nesta empresa, a inCentea MI aplicou, também, a metodologia *ProblemSolve* e o processo está concluído.

---

<sup>39</sup> Fonte: <https://pt.linkedin.com/in/castelhanoferreira>

<sup>40</sup> Fonte: <http://panidor.pt/pt/about/#panicongelados>

<sup>41</sup> Fonte: <http://www.normax.pt/pt/empresa/historia>

<sup>42</sup> Fonte: [http://www.agrijoja.pt/?page\\_id=80](http://www.agrijoja.pt/?page_id=80)

- **Artebel**

A Artebel é uma empresa de isolamentos térmicos lajes fungiformes pavimentos leca cimento betão leve.<sup>43</sup>

A inCentea MI aplicou, mais uma vez, a metodologia *ProblemSolve*, processo que já está concluído.

Além destes projetos, foram, ainda, feitos workshops de Gestão de Tempo em parceria com Jornal de Leiria, bem como um workshop de enriquecimento de Ideias do Concurso interno para a inCentea MI.

---

<sup>43</sup> Fonte: <http://www.artebel.pt/>

## **7. Conclusão**

---

O presente relatório de estágio teve por base um estudo de caso que pretende apresentar a nova marca lançada pelo Grupo inCentea, ao qual pertence a empresa acolhedora do Estágio Curricular, a inCentea – Tecnologia de Gestão.

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do trabalho e algumas recomendações a outras empresas que decidam colocar estagiários na área do Marketing, para poderem dinamizar o tempo dos estagiários na empresa, tendo por base as atividades desenvolvidas durante o Estágio Curricular.

Serão, também, apresentadas as limitações do estudo realizado e recomendações para trabalhos futuros relacionados com o tema abordado.

### **7.1. Contributos do Estágio Curricular e Recomendações**

---

O desenvolvimento do Estágio Curricular foi importante na medida em que permitiu contactar diretamente com a realidade prática do marketing. Neste âmbito, o desenvolvimento de diversas atividades permitiram ter uma ideia concreta das dificuldades mas também das valências da criação de uma marca.

Relativamente ao estágio na inCentea – Tecnologia de Gestão, o plano de atividades e calendarização (cronograma) propostos foram cumpridos. No entanto, as atividades propostas não duraram tanto tempo como se previa, tendo sobrado tempo de Estágio, que aproveitei para fazer pesquisa para o presente relatório.

As atividades desenvolvidas contribuíram para a minha formação profissional e, também, pessoal. Através delas, tive a oportunidade de conhecer melhor a empresa e a forma como funciona, bem como desenvolver algumas competências que me irão ajudar no futuro, nomeadamente no desenvolvimento de Planos de Negócios e Marketing, criação de workshops, campanhas internas, trabalho de equipa, competências relacionais, de comunicação e até aperfeiçoar o contacto com os clientes.

Sugere-se, no entanto, que, quando uma empresa decide acolher um estagiário, defina um plano de trabalho que possa, efetivamente, ser produtivo para o estagiário. Isto é, no meu caso, como referi anteriormente, as atividades não tiveram uma longa duração ou não foram as suficientes para ocupar todo o período de Estágio, portanto é necessário haver atenção por parte das empresas que acolhem estagiários para que tal não aconteça, pois os estagiários querem sentir-se parte integrante da empresa, situação que os motiva para fazer um bom trabalho, tanto durante o período de Estágio, como no relatório do mesmo.

## **7.2. Limitações e sugestões para trabalhos futuros**

---

Tal como todos os trabalhos, também este possui as suas limitações.

Relativamente às atividades desenvolvidas no decorrer do Estágio Curricular, teria sido interessante haver um maior contributo no processo de desenvolvimento da marca. Isto é, como já estava tudo encaminhado no processo de criação da inCentea MI, não me foi possível deixar a minha “marca” nesse processo. No entanto, a minha opinião foi solicitada no que diz respeito a vários assuntos relativos à mesma.

Outra limitação deste trabalho está relacionada com a literatura analisada. Apesar de se ter procurado fazer uma revisão dos principais trabalhos publicados na área da Estratégia da Marca e Inovação, alguns estudos potencialmente importantes nesta área poderão não ter sido analisados e, portanto, os seus contributos não foram refletidos neste trabalho.

Relativamente a trabalhos futuros, da mesma forma que a inCentea ponderou e verificou que, realmente, resultava unir o Marketing e a Inovação, talvez seja possível realizar estudos neste sentido, mas em empresas com áreas de negócio diferentes.

## Bibliografia

---

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. Nova Iorque: The Free Press
- Alyssa Gregory, [http://sbinformation.about.com/od/marketplansample/ss/small-business-marketing-plan\\_12.htm](http://sbinformation.about.com/od/marketplansample/ss/small-business-marketing-plan_12.htm) (acedido a 06/06/2015)
- Anthony, Scott D., Eyring, Matt & Gibson, Lib. (2006). Mapping Your Innovation Strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 84(5), pp.104-13, 157
- Cayla, Julien. (2013). Brand mascots as organizational totems, *Journal of Marketing Management*, pp.29:1-2, 86-104
- Chesborough, Henry, Vanhaverbeke, Wim & West, Joel. (2006). *Open Innovation*, Oxford University Press
- Costello, Tom, Prohaska, Beverly. (2013). Innovation, *IT Professional*, Vol.15 (3), p.64
- Crane, Frederick. (2010) *Marketing for Entrepreneurs: Concepts and Applications for a New Venture* (Edição 1), SAGE Publications, Thousand Oaks, California
- Irani Cavagnoli, (2009) - <http://gestaoeinovacao.com/fontes-de-inovacao/> (acedido a 20/12/2014)
- Kapferer, Jean-Noël. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (Edição 4), Kogan Page, London
- Katherine Arline, (2012), <http://www.businessnewsdaily.com/4-creating-effective-business-marketing-plan.html> (acedido a 06/06/2015)
- Keller, Kevin Lane. (2013). *Strategic Brand Management*, (Edição 4), Pearson Education Limited
- Kotler, Philip, Armstrong. (2011). *Gary, Principles of Marketing*, (Edição 14)
- Leila Durmaz, (2013) - <http://imblog.ideaglow.com/open-innovation-definition-benefits/> (acedido a 20/12/2014)

Nova Enciclopédia Portuguesa (1996). Volume 8, Clube Internacional do Livro

Paul Wright, 2005 - <http://www.ceoforum.com.au/article-detail.cfm?cid=6153&t=/Paul-Wright-Invetech/Sources-of-innovation-where-to-look> (acedido a 20/12/2014)

Priya, 2014 - <http://www.netmediaplanet.com/blog/5-tips-for-introducing-a-brand-into-a-new-territory> (acedido a 09/07/2015)

Ruão, T., & Farhangmer, M. (2000). A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso. *Actas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento*, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, 1-11

Shqipe, Gërguri, Gadaf, Rexhepi & Veland, Ramadani. (2013). Innovation Strategy and Competitive Advantages, *Sovremennaâ Ekonomika: Problemy, Tendencii, Perspektivy*, Vol.8 (1), p.10

<http://www.acilis.pt/portal/pt/home/acilis-apresentacao.html> (acedido a 04/04/2015)

[http://www.adi.pt/docs/NITEC\\_Porqueum.pdf](http://www.adi.pt/docs/NITEC_Porqueum.pdf) (acedido a 04/04/2015)

<http://www.business.gov.au/business-topics/business-planning/writing-a-business-plan/how-to-write-a-business-plan/Pages/default.aspx> (acedido a 06/06/2015)

<http://www.business.gov.au/business-topics/templates-and-downloads/Pages/marketing-plan-template-and-guide.aspx> (acedido a 06/06/2015)

<http://www.innovationscoring.pt/> (acedido a 04/04/2015)

<http://www.phc.pt/portal/n/roadshow-incentea.aspx#.VYPiyPIViko> (acedido a 19/06/2015)

<http://www.psi.org.uk/publications/archivepdfs/Small%20firms/SF2.pdf> (acedido a 20/12/2014)

<http://www.rosarios4.com/index.php?lop=conteudo&op=d64a340bcb633f536d56e51874281454&id=eccbc87e4b5ce2fe28308fd9f2a7baf3> (acedido a 04/04/2015)

[http://www.sagepub.com/upm-data/23137\\_Chapter\\_1.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/23137_Chapter_1.pdf) (acedido a 20/12/2014)

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Uni%C3%A3o\\_Geral\\_de\\_Trabalhadores](https://pt.wikipedia.org/wiki/Uni%C3%A3o_Geral_de_Trabalhadores) (acedido a 19/06/2015)

<https://www.sba.gov/content/developing-marketing-plan> (acedido a 06/06/2015)

<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B> (acedido a 20/12/2014)

<http://www.thefreedictionary.com/grey+market> (acedido a 20/12/2014)

[http://www.incentea.pt/portalincentea/inCentea\\_Exame\\_28-11-2013.pdf](http://www.incentea.pt/portalincentea/inCentea_Exame_28-11-2013.pdf) (acedido a 20/12/2014)

<http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6870> (acedido a 20/12/2014)

<http://www.incentea-mi.pt/> (acedido a 07/02/2015)

<http://panidor.pt/pt/about/#panicongelados> (acedido a 04/04/2015)

<http://www.faplana.com/pt/conteudo/empresa> (acedido a 04/04/2015)

<http://www.incentea-mi.pt/pt/client/rico-gado-23> (acedido a 04/04/2015)

<http://www.portugaliao.com/bloco-b/> (acedido a 04/04/2015)

<https://www.bluepharma.pt/about.php> (acedido a 04/04/2015)

<http://www.entrepreneur.com/article/43018> (acedido a 06/06/2015)

<http://ola-ria.com/frontpage/> (acedido a 19/06/2015)

<http://vizion-mo.com/> (acedido a 19/06/2015)

[http://www.agriloja.pt/?page\\_id=80](http://www.agriloja.pt/?page_id=80) (acedido a 19/06/2015)

<http://www.artebel.pt/> (acedido a 19/06/2015)

<http://www.normax.pt/pt/empresa/historia> (acedido a 19/06/2015)


<http://www.pastorinhos.com/postulacao/> (acedido a 19/06/2015)

<https://pt.linkedin.com/in/castelhanoferreira> (acedido a 04/04/2015)

<http://www.md-moldes.com/pt/company/perfil-1/> (acedido a 19/06/2015)

## Anexos

### Anexo 1 – Protocolo de Estágio Curricular



**IPL**  
instituto politécnico  
de leiria

*Raj*  
*2014*  
*Diana*

**PROTOCOLO RELATIVO À REALIZAÇÃO DE ESTÁGIO DE NATUREZA PROFISSIONAL NO  
ÂMBITO DE UM CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE**

**Entre:**

- Entidade promotora:  
Instituto Politécnico de Leiria  
Rua General Norton de Matos, Apartado 4133  
2411-901 Leiria  
NIPC: 506 971 244
- Entidade de acolhimento:  
InCentea - Tecnologia de Gestão, SA  
Rua das Oliveiras, 51 A - Apartado 555 Marrazes  
2416-905 Leiria  
NIPC/NIF: 501968326
- Estudante:  
Diana Alexandra dos Santos Rodrigues

**Considerando que:**

Nos termos do n.º 1, al. a) do 20.º do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 107/2008, de 25 de Junho, os ciclos de estudos conducentes ao grau de mestre podem integrar, na sua estrutura curricular, um estágio de natureza profissional objeto de relatório final, a que corresponde um mínimo de 35% do total de créditos do ciclo de estudos;

O curso de Mestrado Marketing Relacional, ministrado pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, contempla no seu plano de estudos o referido estágio; e,

**Reconhecendo:**

A importância da interação entre as instituições de ensino superior politécnico e os empregadores dos diversos sectores profissionais no sentido de melhor preparar os seus diplomados para o exercício das atividades profissionais;

Página 1 de 4

Edifício Sede - Rua General Norton de Matos  
Apartado 4133 | 2411-901 Leiria - PORTUGAL  
Tel.: (+351) 244 830 010 | Fax: (+351) 244 813 013  
ipleiria@ipleiria.pt | www.ipleiria.pt  
NIF - 506 971 244



*Pm / Zall.  
Diana*

É celebrado o presente protocolo que se regerá pelas cláusulas seguintes:

#### Cláusula 1.ª

O presente protocolo estabelece as formas de cooperação entre as partes, com vista à realização de um estágio de natureza profissional, no âmbito do ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Marketing Relacional, pelo estudante Diana Alexandra dos Santos Rodrigues na entidade de acolhimento.

#### Cláusula 2.ª

1 – O estágio a realizar desenvolve-se de acordo com programa de estágio, definido pelo coordenador de curso, e anexo ao presente protocolo, e decorre nos seguintes termos:

- a) Duração: 9 meses;
- b) Período de realização: 16/09/2014 e 20/06/2015;
- c) Local de estágio: Leiria;
- d) Número de semanas previsto na entidade de acolhimento: 40;
- e) Número total de horas/semana previsto: 40;
- f) Número total de horas: 1620.

2 – Todas as atividades desenvolvidas durante o período de estágio têm carácter formativo, não sendo consideradas fator produtivo.

#### Cláusula 3.ª

Na promoção do estágio, as partes obrigam-se nos seguintes termos:

- a) Obrigações da entidade promotora, através da sua unidade orgânica de ensino e investigação Escola Superior de Tecnologia e Gestão:
  - i. Orientar, por intermédio de doutor ou especialista de reconhecido mérito, por si designado, nos termos legais e regulamentares, o estudante, prestando o apoio científico e pedagógico necessário;
  - ii. Avaliar o estudante, nos termos legais e regulamentares;

Página 2 de 4



*in  
/ MI  
para*

- iii. Colaborar com a entidade de acolhimento no desenvolvimento de ações tendentes ao bom andamento do estágio.
- b) Obrigações da entidade de acolhimento:
  - i. Aceitar o estagiário, proporcionando-lhe as melhores condições para a realização do estágio, designadamente facultando-lhe o acesso a documentação e equipamentos que sejam compatíveis com a execução do plano de estágio, não lhe atribuindo tarefas não previstas naquele plano, respeitando as condições de higiene e segurança no local onde decorre o estágio e designando um supervisor para o seu acompanhamento;
  - ii. Assegurar o registo de assiduidade do estudante;
  - iii. Informar a Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, via orientador designado, de eventuais problemas surgidos no decorrer do estágio.
- c) Obrigações do estudante:
  - i. Respeitar a organização de trabalho da entidade de acolhimento e utilizar com zelo os bens, equipamentos e instalações;
  - ii. Não utilizar, sem prévia autorização a informação a que tiver acesso durante o estágio;
  - iii. Ser assíduo, pontual e estabelecer boas relações de trabalho;
  - iv. Elaborar o relatório de estágio.

#### Cláusula 4.ª

- 1 – O presente protocolo entra em vigor em 16/09/2014 e termina em 20/06/2015.
- 2 – O presente protocolo de cooperação não é renovável e caducará automaticamente, sem necessidade de qualquer comunicação, na data indicada no número anterior.

#### Cláusula 5.ª

- 1 – As partes poderão rescindir unilateralmente este protocolo, desde que o desenvolvimento do estágio se apresente lesivo para o funcionamento normal da entidade de acolhimento ou seja considerado, pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, pedagogicamente desaconselhado.
- 2 – A rescisão deverá ser feita por escrito, mediante carta regista enviada à outra parte com a antecedência mínima de 8 dias de calendário.

Página 3 de 4



**Cláusula 6.ª**

Durante a vigência do estágio, a atividade do estudante encontra-se abrangida pelo seguro escolar.

**Cláusula 7.ª**

O estágio de natureza profissional objeto do presente protocolo não determina o surgimento de qualquer relação jurídica entre o estagiário e a entidade de acolhimento, não se estabelecendo com o seu início e subsistência qualquer vínculo laboral.

Feito em triplicado, lido e assinado no dia 11/09/2014.

Entidade promotora

Entidade de acolhimento

Estudante

  
Pedro Miguel Gonçalves Martinho

(Diretor da ESTG)

(com competência delegada ao abrigo do disposto na  
alínea a) do nº 1 do Despacho nº 5089/2014, publicado em  
Diário da República, nº 70, 2ª Série de 9 de abril)

  
Rosa Maria de Sousa

Brilhante Pedrosa

  
Diana Alexandra dos Santos

Rodrigues



PLANO DE TRABALHO

Anexo I

**Nome do estudante:** Diana Alexandra dos Santos Rodrigues **Nº estudante:** 2130042 **Curso:** Mestrado Marketing Relacional

**Supervisor da Escola:** Neuza Manuel Pereira Ribeiro Marcelino **Departamento:** Gestão e Economia

**Supervisor da Emp./Inst.:** Paulo Garcia Ferreira Martins **Departamento:** Direção de Marketing e Inovação

**Designação do estágio:** Implementação de estratégias de Marketing relacional, gestão de marcas e elaboração de um plano de marketing

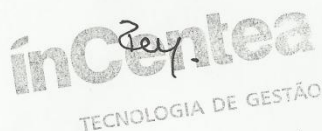
**Objetivos a atingir:**

ATIVIDADES	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Introdução nova marca inCentes Inovação;	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Acompanhamento da fusão duas marcas Contraponto/Sente;		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Desenvolvimento consultoria de Design Thinking para clientes MKT e inovação;		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Implementação Estratégias Marketing relacional para clientes inCentea;	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Parte da Organização da Convenção anual inCentea 2015;			X	X	X					
Ajuda no desenvolvimento de estratégias de Marketing aplicadas ao web-marketing;						X	X	X	X	X
Acompanhamento Implementação novo site inCentea grupo;	X	X	X	X	X					
Plano de Markrting para inCentes inovação.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Data: 15/09/2014

IPL  
  
 Pedro Miguel Gonçalves Martinho  
 Diretor da ESTG

Entidade de Acolhimento



Estudante

(com competência delegada ao abrigo do disposto na alínea a) do nº 1 do Despacho nº 5088/2014, publicado em Diário da República, nº 70, 2ª Série de 9 de abril)

Anexo 2 – Plano de Estágio fornecido pela empresa inCentea – Tecnologia de Gestão

**inCentea**

**PLANO DE ESTÁGIO**

NOME ESTAGIÁRIO: Diana Alexandra dos Santos Rodrigues

**OBJECTIVOS (no final do estágio o formando deve estar apto a)**

O estágio tem por objetivo promover a aquisição de uma especialização de natureza profissional e aprofundar as competências profissionais, envolvendo a aplicação de conhecimentos e competências adquiridas ao longo do ciclo de estudos na execução de soluções para problemas específicos na área de conhecimento do mestrado, encontrados em contexto profissional. Particularmente, o estágio tem como objetivo que Diana apresente competências no Marketing e Inovação, tornando-se possível consultor destas áreas no âmbito do projeto Sente.

**ACTIVIDADES (o quê e quando)**

- Introdução nova marca inCentea inovação;
- Acompanhamento da fusão duas marcas Contraponto\ Sente;
- Desenvolvimento consultoria de Design Thinking para clientes MKT e inovação;
- Implementação Estratégias Marketing relacional para clientes inCentea;
- Parte da Organização da convenção anual inCentea 2015;
- Ajuda no desenvolvimento de estratégias de Marketing aplicadas ao web-marketing;
- Acompanhamento Implementação novo site inCentea grupo;
- Plano de Marketing para inCentea inovação.